

إدارة السلوك الإنساني

في

بســم الله الرحمــن الرحـــيم

" وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ

وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الأُمُورُ "

صدق الله العظيم

إهداء

إلى والديّ ...

رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى أسرتي الغالية ...

زوجتي وأولادي (أحمد – محمد – أدهم)

إلى إخوتي ... شركاء الكفاح

إلى القائمين على إدارة المنظمات الحديثة

تقديم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فَمَنِ ٱتَّقَىٰ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

(الأعراف – 35)

يتناول هذا الكتاب السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال فى ضوء مفهوم الشخصية ومفهوم السلوك الإدارى . وأمام القيم والمعتقدات التى يؤمن بها الفرد وتنعكس على سلوكه وتصرفاته داخل أى مجموعة . سواء مجموعة العمل أو غيرها . فقد سار الكتاب على النحو التالى :-

يعرض الفصل التمهيدى مفهوم الشخصية وخصائصها ومكوناتها ومفهوم السلوك الإنسانى وأسباب دراسته وأيضاً مفهوم السلوك الإدارى وأنماطه والعوامل المؤثرة فيه – كما تناول الفصل الأول السلوك الإنسانى وعلاقته بالعلوم الأخرى وخاصة على الإدارة.

ولمعرفة الدوافع الأساسية للسلوك فقد تناول الفصل الثانى مفهوم العملية الإدارية ومقوماتها – والدوافع الأساسية للسلوك الإنسانى وإنعكاساتها على سلوك الأفراد والمديرين .

كما تناول الفصل الثالث القيم والاتجاهات المؤثرة فى السلوك ونظريات فى أساليب تغيير وتعديل الاتجاه .

وباعتبار أن القيادة [الإدارة] هى الموجهة للسلوك يتناول الفصل الرابع أنماط القيادة – والفصل الخامس الاتصالات وأثرها على السلوك – كما تناول الفصل

السادس تفويض السلطة كأحد الأسس الفعالة فى تنمية السلوك وزيادة كفاءة الأداء.

ولما كان الصراع والنزاع من أجل إشباع الحاجات ومن أجل التميز والمنافسة يتناول الفصل السابع التفاوض لحل الصراع والنزاع داخل المنظمة . ومع المؤسسات الأخرى كما تناول الفصل الثامن الإبداع فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات وأساليب تنمية الإبداع لدى جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية . كما يتناول الفصل التاسع العوامل المرتبطة بالأفراد والمؤثرة على الرضا أو الاستياء الوظيفى.

وفى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة وما أفرزته من أساليب إدارية حديثة يتناول الفصل العاشر السلوك الإدارى فى ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيق هذه الفلسفة لتحسين أداء العاملين بها . ويتناول الفصل الحادى عشر العولمة وأثرها فى السلوك الإدارى ومتطلبات التكيف الداخلى والخارجى للمنظمة فى ضوء مفهوم العولمة . لتحسين السلوك من أجل زيادة كفاءة الأداء . بما يتماشى مع تغيرات السريعة والمتلاحقة . ومواجهة تلك التحديات للنهوض بمؤسساتنا ومنظماتنا من أجل الديمومة والاستمرار ولرفعة وطننا العزيز .

لعل ذلك إضافة للمكتبة العربية وللطلاب وللباحثين وللقائمين على الإدارة فى مؤسساتهم المختلفة.

" والله تعالى أسأل أن يوفقنى فى هذا العمل ، والله أسأل أن يتجاوز عن كل قصور فيه.فما الكمال إلا لله الخالق سبحانه وتعالى عز وجل"

{ نعم المولى .. نعم النصير}

دكتور

سامح عبد المطلب عامر

الفصل التمهيدى

تمهيد

أولاً : مفهوم الشخصية

- الأفكار الأساسية وتفسير الشخصية
- خصائص الشخصية
- مكونات الشخصية

ثانياً : مفهوم السلوك

- أسباب دراسة السلوك الإدارى
- مفهوم السلوك الإدارى
- خصائص السلوك الإدارى
- أنماط السلوك الإدارى
- العوامل المؤثرة فى السلوك الإدارى

الفصل التمهيدى

تمهيد

يعتبر الفرد " الشخصية الإنسانية " — حجر الزاوية لأى تنظيم إجتماعى أو إدارى يؤمن بها الفرد — ويتحدد على أساسها سلوكه نحو الأفراد والأشياء فى البيئة " الشخصية — السلوك " كما سنعرضها فى التالى :-

أولاً : مفهوم الشخصية [Personality]

السلوك الإجتماعى مصدره التفاعل بين الفرد والبيئة ومن ثم فإن البحث عن مفهوم محدد للشخصية الإنسانية [الفرد] كان موضع اهتمام علم النفس الإجتماعى ، وكان نتيجة هذا الاهتمام أن تعددت وجهات النظر حول مفهوم الشخصية . ونورد بعض منها كالتالى :-

- يقصد بالشخصية مجموعة الخصائص التى يتميز بها فرد معين والتى تحدد مدى إستعداده للتفاعل والسلوك .
- تعبير الشخصية يشير إلى كيفية تنظيم الأنماط السلوكية للفرد فى نظام متكامل System يميز الإنسان فى تفاعله مع الآخرين .
- كما ركز " ألبورت " على النظر إلى الشخصية الإنسانية بإعتبارها نظاما مفتوحا " Open System " أى متفاعلا مع البيئة المحيطة به .
- الشخصية هى مجموعة من الخصائص الثابتة التى تميز الفرد عن غيره وتحدد إطار سلوكه فالفرد يشترك مع الغير فى خصائص شخصيته المستقلة وتتمثل فى:-
  - الخصائص الجسمانية :

    من حيث اللون والطول والبدانة والعلامات المميزة
  - الخصائص العقلية أو الذهنية :

    من حيث مستوى الذكاء والنشاط والوعى والثقافة

- **الخصائص الإجتماعية :**

من حيث الإنفتاح أو الإنغلاق والإنطواء على الذات وغير ذلك من صفات .

من هذه التعريفات يمكن تحديد بعض الأركان الأساسية المميزة للشخصية الإنسانية .

- **الأركان الأساسية المميزة للشخصية الإنسانية :-**

1- التميز Excellence

بمعنى أن الشخصية الإنسانية تختلف من شخص لآخر . فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تختلف عن الخصائص المميزة لغيره .

2- الحركية Reaction

والشخصية هي نتائج العلاقة الحركية المستمرة بين الإنسان والبيئة المحيطة به . فالطفل الوليد مثلا ينعدم التفاعل الواعي بينه وبين بيئته . إذن فالشخصية هي محصلة التفاعل الإجتماعي .

3- الشمول Totally

فالشخصية الإنسانية تتضمن سمات وخصائص الفرد جميعها وتمثل التنظيم الفريد المتميز للإستعداد للسلوك في المواقف المختلفة

الأفكار الأساسية في تفسير الشخصية :

اختلفت آراء علماء النفس في تفسير الشخصية وفيما يلي بعض الأفكار الأساسية في هذا المجال .

(1) نظرية الأنماط

النمط هو الإطار العام الذى يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسمانى والنفسى . لذا تفترض هذه النظرية وجود استعداد وراثى عند الفرد لإتباع نمط محدد .

وتنقسم الأنماط التى يصنف تبعا لها إلى الأنواع التالية :

1. الأنماط المزاجية
2. الأنماط الجسمانية
3. الأنماط النفسية . وتلك أكثر قبول نظرا لأن علم النفس يوجد علاقة بين التكوين النفسى للشخص ونوعية سلوكه .

وقسم " يونج " young الأفراد إلى نمطين :-

- إنطوائى : يذكر على حياته الذاتية ويتجه تفكيره وسلوكه إلى تأكيد ذاته وتدعيمها .
- انبساطى : يتعامل مع الأقربين ويتفاعل معهم بدرجة عالية

4. الأنماط الاجتماعية زمنها :-

+النمط العلمى

+النمط البوهيمى

+النمط المبتكر

+النمط الجمالى

+النمط الدينى

وتم إنتقاد هذه النظرية لأنها تركز على النواحى النفسية والإجتماعية والجسمانية وتغفل تعدد العناصر التى تتكون منها الشخصية الإنسانية .

(2) نظرية السمات

تفسر هذه النظرية الشخصية من خلال التعرف على السمات النفسية واستنادا إلى ذلك تميز الفرد عن غيره من الأفراد إلى فئات تبعا لخصائصهم فى الإستجابة للتفاعل مع الأخرين :-

(أ) الفئة الإيجابية : [الانبساطية]

تتميز هذه الفئة من الأفراد بالرغبة فى الإنتقاء بالناس والتفاعل معهم . فالفرد دائما يبحث عن صديق ويسعى لكسب حب الأخرين .

- على استعداد للتعاون مع الأخرين .
- يشعر برغبة فى أن يصبح محل اهتمام ورعاية الأخرين

(ب) الفئة النافرة [العدوانية]

الفرد فى هذه الفئة يتميز بالنقود فى تعامله مع الأخرين فيجده :-

- يتصف دائما برغبة فى العدوان والمنافسة .
- يدرك العالم من حوله من وجهة نظر البقاء للأقوى .
- يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بعض النظر عن اعتبار آخر .
- يسعى للسيطرة والقوة والنفوذ بأى وسيلة .
- يرغب فى استغلال الأخرين واخضاعهم لخدمة مصالحه .

(جـ) الفئة الثالثة [الانطوائية] – [السلبية]

يتميز الفرد فى هذه الفئة بالسلبية فيصف بالتالى :-

- الرغبة فى العزلة والانطواء .
- تجنب الاتصال بالأخرين .
- عدم الرغبة فى الارتباط مع أى شخص اخر .
- الرغبة فى الاستقلال وعدم الاعتماد على الأخرين .
- يرغب فى الاكتفاء الذاتى كسبيل أساسى فى الحياة .

وهناك خصائص لا نهائية للشخصية فى الاستجابة للتفاعل مع الأخرين منها :

- **الكبرياء :**

الدفاع عن الحقوق – حب المظهرية – الثقة بالنفس – الاعلام عن النفس فى المواقف المختلفة [عكسها التواضع] .

- **السيطرة :**

يسعى إلى القوة والنفوذ – شديد المراس – قوى الإرادة – يعطى أوامر – يميل للقيادة [عكسها الخضوع] .

- **المبادر :**

يميل إلى تكوين جماعات وحب الظهور فى المقدمة لأى حادث أو موقف – يقوم الإقتراحات فى الإجتماعات [عكسها السلبية] .

- **الإستقلال :**

يميل إلى رسم خططه ونظامه الشخصى بعيدا عن الأخرين . ويؤدى العمل بالطريقة التى يفضلها لنفسه [عكسها الاعتماد] .

- **الاجتماعي :**

مشارك فى الأنشطة الاجتماعية – يميل الفرد إلى البقاء فى صحبة ومجموعة ، منطلق دائما [عكسها الإنطوائية] .

- **العطوف :**

يهتم الفرد بمشاعر الآخرين ورغباتهم – يسلك سلوكا رحيما تجاه الآخرين يصدقهم دائما ولا يحكم على الناس بشكل سيئ من أول موقف [عكسها اللامبالى].

- **المتنافس**

يرى الفرد فى كل موقف مجالا للمنافسة والسباق ، ويفهم الآخرين على أنهم منافسون يجب هزيمتهم [عكسها المرونة] .

شروط الحكم على الصفة والخاصية فى تفسير السلوك :-

(1) درجة إستقرار الخاصية :-

بمعنى استمرار الفرد فى اظهار نفس الخاصية فى المواقف المتعاقبة يؤكد ثبات الخاصية والاعتماد عليها بدرجة كبيرة فى تفسير سلوكه .

(2) درجة شمول الخاصية :-

أى مدى وتكرار ظهور الخاصية فى كثيرا من المواقف المختلفة وفى كل تصرفات الفرد

(3) التوافق :-

بمعنى أن الخاصية تظهر فى كل مواقف ومظاهر السلوك المتشابهة . فعلى سبيل المثال خاصية التنافس تظهر فى سلوك الفرد عند محاولة الوصول لمركز

اجتماعى مرموق . بينما لا تؤثر على سلوكه عند سيره فى الشارع أو دخول أحد الأماكن العامة .

- **الصفات والخصائص الشخصية المتطرفة :-**

عند فشل الفرد فى إشباع حاجاته قد يؤدى ذلك إلى الشعور بالإحباط وقد يؤدى هذا الإحباط إلى الشعور باليأس وما يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات نفسية وبالتالى إلى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الفرد وبالتالى يلجأ إلى بعض الأساليب الدفاعية من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه مما يؤدى إلى ظهور.

بعض الخصائص المتطرفة ومنها :-

(1) العدوانية :

وتتمثل فى الغضب والعنف المادى ضد الأفراد والأشياء . ومثل تلك التصرفات العدوانية لا تنصب على عوائق الأشياء فحسب بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص . فالموظف الذى تسبب رئيسه فى خصم من راتبه الشهرى أو حرمان من ترقية أو علاوة قد يصب غضبه على المحيطين به فى العمل والشارع بل قد يعود إلى البيت ليصب غضبه على أسرته .

(2) التراجع :

قد تؤدى الاحباط إلى التراجع بمعنى إلتجاء الشخص وارتداده إلى أنماط سلوكية لا تتفق مع مرحلته العمرية ولا مع طبيعة منصبه ، ولا تتصف بالنضج . على سبيل المثال الإرتداد إلى مرحلة الطفولة .

(3) الانسحاب :

قد يحاول الشخص الانسحاب تماما من الموقف الذى أدى إلى فشله فى تحقيق أهدافه ، ويأتى هذا الانسحاب كعلاج لحالة الإحباط على سبيل المثال الطالب الذى

يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث عن عمل . والشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يضرب عن الزواج وفى بعض الأحيان لا يستطيع الفرد الانسحاب تماماً من الموقف فى تلك الحالة يمتنع عن المشاركة فى المواقف .

(4) التناسى :

فالفرد الذى يفشل فى إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل . وتخزين تلك الحاجة ودمجها فى منطقة اللاشعور . على سبيل المثال المرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول أن يتناسى أى شئ عنها ويرفض أى شئ يذكره بها .

تلك هى الخصائص الناتجة عن الفشل فى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضاً شكل المعاذير من يحاول الفرد أن يبرر فشله . أو الإسقاط من يلقى اللوم على الآخرين لفشله فى إشباع حاجاته .

- **معايير تحديد طبيعة خصائص الشخصية ودورها وأهميتها فى تحديد السلوك :-**

1. أن الخاصية لها وجود حقيقى فى حياة الإنسان وتكوينه تماما مثل وجود العادات. فالعادة هى نمط سلوك يتكرر دون تفكير كبير – أما الخاصية فهى عادة شاملة وعامة ، فى تكوين الفرد.
2. أن الخاصية هى مجموعة مترابطة من العادات السلوكية التى تتفاعل وتسهم فى تحديد نمط سلوك الفرد . مثل عادات المساومة فى السعر عند الشراء ، وسؤال أكثر من فرد والبحث المستمر قبل الشراء أى سلعة

3. الخاصية تتميز بالحركة والنشاط :

4. أى لها القدرة على تحريك السلوك وتوجيهه فى اتجاهات محددة . أى هى نوع من القوة الدافعة للسلوك

5. هناك خصائص شخصية تختلف فى معناها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص . فالأمانة والصدق والإخلاص والصراحة . كل تمثل عادات أخلاقية إلا أنها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى مصرفى النظر عن معناها الأخلاقى .

- **النظرة المتكاملة لطبيعة الشخصية الإنسانية :-**

1. أن الشخصية الإنسانية تتركب من أجزاء كل منها يؤدى دورا محددا ويسهم فى حماية الشخصية الكلية

فالشخصية ليست مجموع سمات وخصائص ولكنها تنظيم حركى متكامل يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها مع بعضها البعض .

2. مكونات الشخصية الإنسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء لتصبح الشخصية فى حالة توازن داخلى عندما تكون تلك المكونات فى تناسق وتعاون . وتصبح الشخصية فى حالة توازن خارجى عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة أى أن الشخصية الإنسان نظام مفتوح "Open system".

3. فى حالة اختلاف التوازن الداخلى للشخصية فإنها تسعى لاستعادته وتصبح الشخصية بذلك معدلة Adjusted كما تسعى لاستعادة التلائم مع البيئة الخارجية فتصبح متكيفة أو متلائمة Adapted .

4. تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الإنسانية التى يسعى الإنسان إلى إشباعها . والتى ينتج عند ظهور تلك الحاجات القلق والتوتر ثم يتحقق الإشباع ويتحقق الهدف فينتهى التوتر .

5. إلى جانب الحاجات الإنسانية . هناك القدرات الإنسانية Abilities وهى الوسائل التى يعبر بها الإنسان عن حاجاته ويعمل على إشباعها وتلك القدرات هى حلقة الوصل بين الحاجات Needs وبين البيئة Environment وتنقسم تلك القدرات إلى ثلاثة أنواع :-

(أ) قدرات عقلية Mentals

(ب) قدرات عضلية Muscles

(جـ) قدرات عاطفية Feelings

6. تتجمع كل تلك الصفات أو الخصائص الإنسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم "الأنا" أو" الذات"

7. لا تختلف الحاجات والقدرات الإنسانية من شخص لآخر ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقاتها ببعضها البعض تختلف من إنسان لآخر وهو هو مفهوم الذات Self.

8. للإنسان القدرة فى الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته بالالتجاء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية ومنها :- Defense Mechanisms as

(أ) العدوانية

(ب) الشعور بالذنب (ضد الذات)

(ج) الإنكار

(د) النكوص إلى اللاشعور

(ه) الكبت الواعى أو التحريم

(و) التبرير

(ز) الإسقاط

9. يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة ونمو فى السمات الإنسانية وتكوين عالم خاص بالفرد .

10. يسعى الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وعلى هذا الأساس تمر الشخصية الإنسانية بالمراحل التالية :-

(أ) تتطور من حالة السلبية فى الطفولة إلى حالة نشاط متزايد كلما كبر سناً

(ب) تتطور الشخصية من الإعتماد على الآخرين إلى الإستقلال والاعتماد على النفس .

(ج) تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك المتاحة للفرد .

(د)تميل الرغبات والإهتمامات إلى التطور من حالة عدم الإستقرار والتقلب فى فترة الطفولة إلى حالة من التعمق والاستقرار والنضج الفكرى والعاطفى .

(هـ) يبدأ الإنسان فى إدراك ذاته والتعرف على أهميته كفرد مستقل .

تلك هى أهم الصفات والملامح التى تصف الشخصية الإنسانية . ومنها تخرج بأن الإنسان يسلك بوحى من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به . وأنه يسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها . كذلك فنلاحظ أن

الشخصية الإنسانية تميل باستمرار إلى التطور والنضج . وأن صفات لاستقلال والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته .

مكونات الشخصية

1- مكونات بيولوجية :-

وهى مكونات الكيان العضوى للفرد متمثلا فى الأجهزة والأنسجة من غدد وما تفرزه من هرمونات والتى تؤثر على خصائص معينة كاللون والطول أو القصر وغيرها ...

فيوجد بجسم الإنسان مجموعة من الغدد تتولى إفراز مجموعة من الهرمونات تؤثر تأثيرا كبيرا فى نمو الإنسان [ككائن حى] من هذه الغدد :-

أ - الغدة الصنوبرية :

توجد بأعلى المخ وتضمر قبل البلوغ وتعتبر مسئولة عن اتزان النمو لدى الفرد . فزيادة إفراز هذه الغدة يؤدى إلى تغيرات سريعة وملموسة فى عمر الطفولة . ونقص هذا الهرمون يؤدى إلى تأخر ظهور علامات النضج . ولذا تضمر هذه الغدة عند عمر 17 سنة بعد انتهاء اكتمال النضج الجسمى.

ب – الغدة النخامية :

وتفرز هذه الغدة حوالى 14 هرمون . جميعها مسئولة عن هرمون النمو الذى إذا نقص قبل البلوغ يصبح الفرد قزماً . وإذا ذادت نسبة هذا الهرمون يصبح الفرد عملاقاً وهو المعروف باسم أمراض العظام .

جـ- الغدة الدرقية :

وتفرز الغدة الدرقية هرمون الثيوكسين المسئول عن النمو فى الجسم ويتكون هذا الهرمون من اليود ويؤدى زيادة نشاط الغدة الدرقية إلى نقص إفراز

هذا الهرمون بكثرة مما ينتج عن تضخم وسمنة فى الجسم . أما زيادة هذا الهرمون خاصة بعد البلوغ فإنه يسبب ضعف للقلب وجحوظ العينين وسرعة التنفس .

د- جارات الدرقية :

تتكون من أربعة نصوص تحيط بالغدة الدرقية تقوم بتنظيم الفوسفور والكالسيوم فى الدم . ونقص هذه المكونين يؤدى إلى إحساس الفرد بالهبوط غير العادى والصداع والشعور بالبلادة والخمول والتوتر والانفعال السريع .

هـ - الغدة التيموسية : توجد داخل تجويف الصدر وتضمر قبل البلوغ . ونقص هرمون هذه الغدة يؤدى إلى تعطيل نمو الغدة الصنوبرية التى تؤثر فى النمو بشكل ملحوظ . كما يؤدى نقص هرمون الغدة التيموسية إلى نوع من التخلف العقلى .

و- الغدة الكظرية :

وتوجد بالقطب العلوى للكلية . ويعتمد الهرمون الذى تفرزه الغدة الكظرية على مكان صدوره من الغدة نفسها حيث تتكون هذه الغدة من قشرة خارجية لب داخلى .فالهرمون الذى يأتى من القشرة نقصه يسبب الأنيميا والضعف والفتور وزيادته تسبب خلل فى النمو فمثلا تظهر الأسنان وتكتمل لدى الطفل عند عمر سنة وتنمو عظامه بسرعة أكبر من عمره .

أما الهرمون الذى يفرز من لب الغدة الكظرية " الأدرينالين " والذى يساعد الفرد فى المواجهة المواقف الشاذة حيث يساعد على :

- مساعدة المخ على التفكير السليم .
- زيادة عرق السكر ليولد الطاقة اللازمة للنشاط والسلوك .

- زيادة ضربات القلب عند المواقف الانفعالية كالخوف والقلق وزيادة هذا الهرمون ضارة حيث تؤدى إلى شحوب البول واصفراره والإحساس بالبرودة الشديدة والغثيان .

ز- الغدة التناسلية :

وهى الهرمونات الخاصة بوظائف لأعضاء التناسلية فى كل من الذكر والأنثى .

2- مكونات ثقافية :-

هى مجموعة الخصائص والعادات والمفاهيم وأنماط السلوك التى يتحلى بها الفرد . والتى تنتقل عبر الأجيال وما تطبعه على الفرد أثناء نموه . فعلى سبيل المثال اللغة والديانة والعادات والتقاليد تنقل إلى الفرد من خلال الموروثات فى العائلة والمجتمع المحيط به .

وفى ضوء ذلك تحدد الملامح العامة للشخصية وتبرز بعض الاختلافات بين الشخصيات فى ضوء البعد الاجتماعى .

Socialization والتى تتم فى جو ثقافى معين يكتسب الفرد من خلاله تجاربه وخبرته حيث يكافأ المجتمع من يلتزم بالثقافة العامة Conformists ويعاقب من يحيد عنها Nonconformists .

فاذا كان للإنسان حاجتين هما السعى وراء الكسب والسعادة والثانية هى تجنب الألم والشقاء فلابد أن يلتزم بثقافة المجتمع وقواعد السلوك العامة به . حيث أن هذا الالتزام يتفق مع طبيعة الإنسان بصفة عامة .

وعلى هذا الأساس فقد ذكر بعض المفكرين أن كل إنسان :-

- يتشابه مع كل الآخرين فى بعض النواحى .

- يتشابه مع بعض الآخرين فى بعض نواحى أخرى .
- يختلف عن أى فرد أخر فى نواحى خاصة .

أى أن الثقافة والشخصية لا ينفصلان بل هما وجهان لعملية واحدة . وأنهما نتاج للعملية التى تسعى الفرد من خلالها للتأقلم مع البيئة الجغرافية التى يعيش فيها والجماعات الاجتماعية التى يتصل بها .

فالإنسان يولد ولديه عدد قليل من الميول والاستجابات التى يحصل عليها بفعل الوراثة Heredity ولكن الجانب الأكبر من أنماط سلوكه – تتكون متأثرة بثقافة ، المجتمع .

3- مكونات اجتماعية :-

أى الخبرات الاجتماعية التى يحياها الفرد فى علاقة بالجماعة التى يعيش فيها وتنمى لديه الشعور بالمسئولية ومراعاة الأوضاع الاجتماعية القائمة وما تشمل عليه من عرف وعادات وتقاليد .

ومن المسلم به أن التراث الثقافى لأى جماعة يكون محور ترابط وتكافل أفرادها ، وهو فى نفس الوقت بمثابة الوعاء الذى تنصهر فيه المثل الاجتماعية التى تكفل للجميع كيانه الروحى واستقراره الاجتماعى . وتنظيم هذه المثل فى شكل كامل متناسق التكوين والبيئة ويطلق على هذا التنظيم سلم القيم Value system .

وفى هذا المجال تمكين التمييز بين ثلاثة مستويات من القيم التى تحدد إطار وتشكيل الشخصية وهى :

أ) القيم الإلزامية **Must and Mustnot**

هى الفرائض والنواهى . وهى قيم ذات القيم التى تلزم الثقافة . بها أفرادها ويرى المجتمع أهميتها فى الحفاظ على كيانه الاجتماعى .

ب) القيم التفضيلية **Preference**

وهى قيم يشجع الأفراد على الإقتداء بها . ولها أثر عظيم فى توجيه سلوك الفرد .

جـ) القيم الطوبائية – المثالية **Utopion**

وهى المثل العليا التى ينبغى تحقيقها . والسير بمقتضاها ، وبالرغم من الشعور باستحالة تحقيقها بشكل كامل . إلا أنها لها أثر بالغ فى تميز سلوك وشخصية الفرد .

كل هذه المستويات الثلاثة تعبر عن نسق العلاقات الاجتماعية والضوابط السلوكية للشخصين ، فهى تمكن الفرد من الخيارات التى تحدد اتجاهاته إزاء الدستور المجتمعى . وتعبر عما ينبغى أن يسير عليه الإنسان فى مواجهة المواقف الاجتماعية حتى تحقق سعادة الفرد واستقرار المجتمع .

ومن القيم السابقة تتأكد عناصر المسئولية الاجتماعية للفرد ومنها :-

(أ) الاهتمام **Interesting**

وهى الرابطة العاطفية بين الفرد والجماعة وتتميز إلى جانب العنصر الوجدانى فيها بالحرص على الجماعة واستيعاب الفرد لأسس الجماعة ومبادئها . بما يؤدى إلى نمو البصيرة عند الفرد فى سلوكه فى المواقف الاجتماعية المختلفة .

(ب) الفهم **Understanding**

وهى الجانب العقلى للاهتمام – وله جانبان الأول ويقصد به فهم الفرد للجماعة والثانى ويقصد به فهم الفرد للمغزى الاجتماعى لسلوكه . وكلا

الجانبين يجعلا الفرد مراعيا فى سلوكه المعايير الاجتماعية والمثل الخلقية التى يرغبها ويقبلها المجتمع .

(جـ) المشاركة **Sharing**

وهى العلاقة التأثيرية الديناميكية المتبادلة بين الفرد والبيئة التى يعيش فيها والجماعة التى ينتمى إليها . وكذلك مدى اضطلاع الفرد بالدور الوظيفى الذى يمليه عليه المركز الاجتماعى فى نطاق ما يراعيه المجتمع فى سلوك أفراده من مبادئ ومثل عليا .

وإذا كان الاهتمام يعبر عن الوجدان ، والفهم يعبر عن العقل والفكر فالمشاركة هى ترجمة للجوانب الفكرية والوجدانية .

- العوامل المؤثرة فى بناء الشخصية

بعد أن تناولنا مفهوم الشخصية وسماتها ومكوناتها البيولوجية والثقافية والاجتماعية فى ضوء ذلك يمكن أن نستعرض العوامل المؤثر فى بنا الشخصية كالتالى:-

(1) عوامل وراثية :

تعبر الوراثة عن أهم العوامل المؤثرة فى بناء الشخصية حيث تحدد الوراثة مستوى الصفة التى يمكن أن يصل إليها أى فرد بشرط توافر البيئة المناسبة للوصول إلى هذه الصفة . وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات فى هذا المجال وأشارت أن الوراثة لها تأثير كبير يتزاوج بين 50٪ - 70٪ فى تحديد صفات القدرات العقلية وسمات الشخصية لدى الفرد .

وتساهم الأسس البيولوجية فى نقل خصائص مادية فالطول ولون العين ولون الشعر من جيل لآخر . وأيضا الخصائص والصفات النفسية كالقدرة ،

والمزاج ، والعواطف ، والانفعالات يمكن أن تنقل من الوالدين إلى الأبناء . ويعتمد كل ذلك على التفاعل بين الوراثة والبيئة .

فالكروموسومات تلعب دورا هاما فى نقل الصفات الوراثية من خلال الخلايا المكونة لها والمعروفة باسم " الجينات " والتى لها تأثير كبير فى تحديد نوع الجنس . فدرجة ذكاء الفرد وملكاته العقلية تتحدد بعدد الجينات التى تؤثر فى العوامل المرتبطة بهذه القدرات العقلية فى ضوء الظروف التى يعيش فيها الفرد .

(2) التنشئة الأسرية

تتأثر شخصية الفرد بطريقة التنشئة الاجتماعية التى يخضعون لها داخل الأسرة فتتكون مفاهيم عن الذات والآخرين والمجتمع والحياة فإذا الطريقة التى يتم بها إكسابهم هذه الصفات صحيحة خالية من المشكلات كان الأفراد يتمتعون بالهدوء النفسى والانفعالى .أما الأسرة المتصدعة التى يعيش فيها الأب بعيدا عن الأم . أو الشقاق المستمر بينهما سوق يؤثر بلا شك على تكوين شخصيته ضعيفة مترددة لا تقوى على اتخاذ القرارات

وفيما يلى بعض النماذج الأسرية والتى تسهم فى بناء شخصية الفرد :-

(أ) القسوة والنبذ

فالمعاملة الوالدية القاسية للأبناء والصرامة فى تربيتهم تولد الكراهية للسلطة الأبوية . ويصبح الشخص الابن سلبياً مما يفقده الشعور بالنقص وعدم القدرة على الدفاع عن حقوقه وقد وجد أن الابن يصاب بكثير من الأمراض السيكوماتية نتيجة ، نبذ الأم له فى طفولته .

(ب) التراضى والتدليل :

وهو تجنب العقاب فى عملية التنشئة . ولكن تجنب العقاب قد يكون أحيانا فى غير مصلحة الابن ويكون فى بعض الأحيان محققا لمصلحة الصغير إذا روعيت

الشروط الصحيحة فى تطبيق فالتراضى يتخذ صور عدة منها عدم تدريب على الإمتثال لأى قيمة أو نظام أو تحمل لأية مسئولية .

أما التدليل فيقصد به قضاء كل ما يريده الطفل مهما كان سخيفا أو تعسفيا أو غير مشروع وأن يكون الجميع رهن إشارته . فلا ينقصه شئ . ولا شئ يضايقه .

ولا يساعد هذا النموذج على تثبيت المعانى والمفاهيم والقيم لدى الطفل ولا على تعميم هذه المفاهيم والمدركات .وهذا ما لا يساعد على تنشئة شخصية ذو مبادئ وقيم .

(جـ) التلهف والقلق الزائد :

فتلهف الوالدين وقلقهم الزائد على الطفل بشكل مسرف يفقد الشخص الكثير فى مرض طفيف أصابه أو الخوف عليه من اللعب والاختلاط بأقرانه .سيكون ذلك بداية للانطواء والعزلة .

ولهفة الوالدين الزائدة على أن يظهر الابن فى محاولة استباق سنه وعمره فى مجال معين قبل الأوان .فذلك جهدا ضائعا منهم بما يدفع الطفل إلى فقد السرور والتمتع بالأداء الناجح لعمله الذى يتانسب مع عمره والذى كثيرا ما يعجز الطفل عن القيام بمهام لا تتناسب مع قدراته وقد يربى فيه الشعور بالنقص مما يدفعه إلى الانطواء والعزلة والاكتئاب .

(ء) الشجار الوالدى :

فالخلاف جزء من الطبيعة الإنسانية والخلاف الوالدى إذا ما عولج فى هدوء ونوقشت أسبابه بموضوعية سيكون ذلك فائدة عظيمة للأبناء وسيتيح لهم فرصة هائلة لإدراك أهم العلاقات فى حياتهم ولكسبهم التسامح وسعة الأفق ومرونة التفكير.

على العكس تماما عندما تعلو الأصوات ويحتدم النقاش فهذا من أسوأ الحالات التى تشعر الطفل بعدم الطمأنينة والأمان وقد يربى عند الولد أو البنت روح الخوف والكراهية للجنس الآخر .

(3) المتغيرات الأسرية :

فالمتغيرات الأسرية مثل المستوى الاجتماعى والاقتصادى للأسرة ، وعدد أفراد الأسرة ، ومستوى تعليم الوالدين ، ووظيفة الوالدين ، وأعمار الوالدين .

فأثبتت عدة دراسات وجود علاقة بين مستوى تلك المتغيرات الأسرية والصفات المختلفة للأبناء.

وأثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين القدرات العقلية والمعرفية والذكاء وبين المستوى الاجتماعى والاقتصادى والثقافى للوالدين .

ويلزم التأكيد على أن البيئة الأسرية هى سلاح ذو حدين من الممكن أن يعوق نمو الفرد أو يساعد على النمو الطبيعى .على سبيل المثال الطفل الأول أسرع فى نموه من الآخرين ، كما أن الطفل الأخير محل تدليل مما يؤخر نضجه وتبطؤ سرعته فى النمو وأيضا الطفل الوحيد يكون أكثر دلالا واعتمادا على والديه فى قضاء أموره.

(4) عوامل اقتصادية

فالمستوى الاقتصادى للفرد يؤثر بدور لا يستهان به فى نمو شخصيته ونضجه . فالأفراد من المستويات المرتفعة اقتصاديا لديهم الفرصة فى التغذية السليمة والحصول على المتطلبات الحياتية بشكل أكثر جودة . بما يؤثر على عملية النمو والنضج والتفاعل الاجتماعى بشكل صحيح .

والصورة قائمة بالطبع بالنسبة للأفراد والأسر ذات المستوى الفقير أو المعدم والتى لا تعطى الفرد أكبر قدر ممكن من العناصر الضرورية للنمو . وتؤدى تلك المستويات الفقيرة إلى إحساس الفرد بالإحباط Frustration . وتتباين أسباب هذا الإحباط ولكنها ترتد إلى الظروف المادية غير المواتية مثل نقص الموارد والإمكانات والتى تقف حائلا دون الفرد فى إشباع حاجاته وتؤثر فى تكوينه النفسى والفسيولوجى .

(5) اثر الطبقة الاجتماعية

يمارس المجتمع Socity تأثيره وتحكمه فى سلوك الأفراد وتصرفاتهم من خلال توزيعهم على مراكز وأدوار محددة فالأفراد فى أى مجتمع ينقسمون إلى فئات لعدة معايير أساسية وهى :

- فئات العمر والجنس المختلفة .
- فئات عائلية - أوقبلية .
- فئات مهنية
- مجموعات من الأصدقاء أو تجمعات للهوايات .
- فئات المراكز الاجتماعية .

والتقسيم الاجتماعى Social Stratfication يتم على أساس عدة صفات مثل مستوى التعليم والمهنة التى يشغلها الفرد .

وبالتالى نستطيع تقسيم المجتمع إلى مجموعات بحسب تلك المعايير كل مجموعة تمثل طائفة من الناس يشتركون فى خاصية معينة وبذلك فالطبقة الاجتماعية ذو تأثير على سلوك الفرد وشخصيته حيث أنها تمثل البيئة الاجتماعية الطبيعية التى يعيش فيها الفرد والأفراد الذين ينتمون إلى طبقة

معينة يميلون إلى الانحصار داخل حدودها ويقصدون الاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين داخل حدود نفس الطبقة الأسرية . الذى يخلق نوعان من الانفصال الفكرى والاجتماعى فى المجتمع ومن أمثلة هذا الانفصال :-

(أ) الأفراد الذين ينتمون إلى نفس فئة الداخل أو المهنة أو التابعين لنفس الفئة من حيث التعليم يميلون إلى السكن فى مناطق معينة مشتركة (مدينة المهندسين – مدينة الأطباء ..) .

(ب) الميل إلى تكوين وحدة فكرية وثقافية عامة يجمع الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الطبقة . وذلك نجد وحدة فى المصالح والأهداف المشتركة الأمر الذى ينعكس على سلوك الفرد وشخصيته .

- **والمظاهر السلوكية للاختلافات الطبقية :-**

فطبيعة وأهداف وعادات وتقاليد الطبقة الاجتماعية تنعكس على تصرفات وسلوك أفرادها ومن المظاهر السلوكية لهذا الاختلاف ما يلى :-

- السلوك الاستهلاكى
- المشاركة فى النشاط الاجتماعى العام
- أساليب التربية والتعليم للأطفال
- أساليب ووسائل الاتصال
- السلوك العائلى وتوزيع السلطة واتخاذ القرار
- درجة المظاهر السلوكية تتباين بين أفراد الطبقات المختلفة فى المجتمع الواحد لتعكس أثر تلك الطبقات فى تحديد السلوك وتوجيهه .

(6) العوامل الثقافية

فالثقافة كما ذكرنا سابقاً هى مركب يحتوى على المعرفة والعقيدة والأخلاقيات ، والقانون ، والعادات والقيم الثقافية المختلفة التى يكتسبها الفرد الإنسان باعتباره عضو فى المجتمع .

وتنقسم الثقافة إلى نوعين :-

- **الثقافة المادية** **Material Culture**

وهى نتائج العمل الإنسانى فى المجتمع من مبانى وإنشاءات وأشياء ملموسة أخرى تدل على ثقافة المجتمع وأساليبه .

- **الثقافة الغير مادية** **Non Material Culture**

وهى الأفكار والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها الفرد والعادات والتقاليد التى يتبعها .

واللغة هى مجموعة الأصوات التى تحمل معانى معينة تساعد الإنسان على نقل أفكاره ومشاعره وبالتالى يساعد ويشارك الآخرين . فى تجاربه وخبراته بما يساعد على نقل الثقافة وانتشارها وتتخذ سلوكيات الفرد ونمط شخصيته أشكالا مختلفة مستمدة من المصادر التالية:-

(1) العادات الشعبية **Folkways**

مثل عادات الأكل – الزواج – تقاليد التحية – المجاملات كلها أمور تتطلب من الفرد الوصول إلى أنسب الطرق لأدائها . ومن خلال التجارب المستمرة يكتسب الإنسان العادة أو التقليد الشعبى . ممثلا المصافحة باليد اليمنى عادة متأصلة فى كثير المجتمعات . وعادة الأكل ثلاث مرات يومياً وطريقة الأكل ذاتها . تلك العادات تمثل مصدرا أساسيا من مصادر دراسة ثقافة الشعوب وشخصيات أبنائها .

ويمكن اكتساب هذه العادات للأجيال إما بالتعلم المباشر أو بالملاحظة والتقليد .

(ب) المحرمات Taboos

فبعض العادات الشعبية السابقة لا يترتب على مخالفة الشخص لها أى ضرر سواء بالنسبة له أو بالنسبة للمجتمع فالفرد الذى يتعود على استخدام يده اليسرى فى الأكل والكتابة لا يضر أحدا ولا يعتبر خارقا لعادات وتقاليد المجتمع بالرغم من أنه قد يصبح ملاحظة للاخرين .

ولكن هناك بعض أنواع العادات الشعبية التى ترتبط بها عنصر الالتزام الا تعرض الفرد للعقاب والرفض الاجتماعى فالفتاة التى تتزوج بدون موافقة الأسرة فى المجتمع الشرقى تعرض نفسها وزوجها لمتاعب قد تستمر مدى الحياة . والابن الذى يعصى والديه يجلب على نفسه سخط الجميع وامتناع مد يد المساعدة له .

وهناك بعض العادات تزداد درجة الالتزام بها إلى درجة التحريم :

فمحرم على المسلم أكل لحم الخنزير أو الزواج بمن هى محرمة عليه

والمسلمة يحرم عليها الزواج من غير المسلم .

تلك العادات ينبغى الالتزام بها وإلا إعتبر الشخص منحرفاً يحق عليه الجزاء والعقاب وقد تنشأ بعض المحرمات بحكم قواعد الدين والعقيدة .

(جـ) النظم الاجتماعية Social Systems

هناك عادات شعبية أكثر أهمية من غيرها وعندما تتراكم بعض من تلك العادات المتعلقة بحاجة أساسية يطلق عليها اسم نظام الاجتماعى وهناك على الأقل خمسة أنظمة اجتماعية فى أى **مجتمع من المجتمعات الحديثة وهى :-**

-النظام العائلى

-نظام الدينى

-نظام الدولة

-نظام التعليم

-النظام الإقتصادى

كل من تلك الأنظمة تحتوى على عدد من الأنماط السلوكية المتعارف عليها اجتماعيا والتى تمثل جزء من ثقافة المجتمع التى تنعكس على شخصيته الفرد الإنسان .

(د) القانون Law

يمثل القانون قمة التنظيم الاجتماعى حيث يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه بالإضافة إلى العقوبة التى تنزل بمن يخالفه وبذلك فالقانون هو المنظم والمحدد لتصرفات الفرد وشخصيته .

تناولنا مفهوم الشخصية وسماتها والعوامل المؤثرة فى بناءها . ومن ثم سنستعرض مفهوم السلوك والسلوك الإنسانى والإدارى والعوامل المؤثرة فيه .

ثانياً مفهوم السلوك Behaviour

يقصد بالسلوك بوجه عام الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحى أو عن الغدد الموجودة فى جسمه أو الأفعال والحركات العضلية أو الغدية :

والسلوك الإنسانى :-

هى تلك النشاطات الجسدية والعقلية والنفسية المتعددة التى يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه التى يتطلع إليها وفق متطلبات البيئة والحياة التى يعيشها .

إذن لابد أن يتميز السلوك الإنسانى بكل تصرف ناتج عن حياة عقلية ، وصادر عن إنسان عاقل له مقومات الحياة والحركة والعقل الذى يعتبر مركز الإشباع فيه .

وقد انتجت الدراسة العلمية للسلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقاً متكاملا فى فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله ومن هذه المفاهيم :

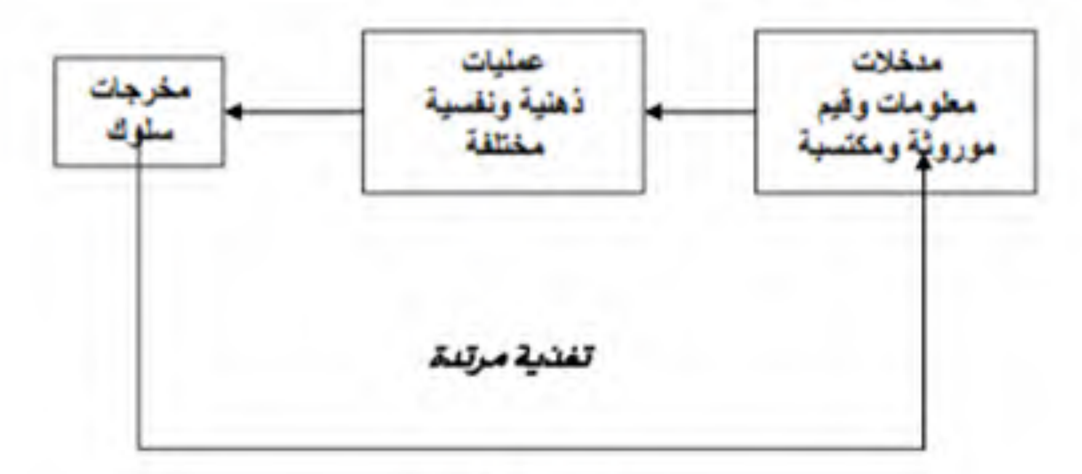
1- ان الإنسان يسلك أو يتصرف إذا كان :-

- قادرا على السلوك (أى تتوفر له كل إمكانيات السلوك)
- راغبا فى السلوك ومدركا لكل نتائج هذا السلوك

ومن ثم فإن الإدارة يمكنها التأثير على السلوك الأفراد وذلك إما بزيادة قدراتهم وإمكانياتهم (على سبيل المثال أن تخفض الإدارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء إلى موقف الشراء) وإما بزيادة رغبة الأفراد فى السلوك أو بالأسلوبين معا .

2- يتحدد السلوك الإدارى بفعل محددات وخصائص فردية وتحت تأثير عوامل ومتغيرات إجتماعية وحضارية .

3 - السلوك الإنسانى هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذى يعيش فيه . ويتخذ السلوك الإنسانى شكل منظومة متكاملة كما يوضحها الشكل التالى .



Feed Back

شكل (1) يوضح منظومة السلوك الإنسانى

- **أسباب الإهتمام بدراسة السلوك الإنسانى :**

هناك أسباب مختلفة لدراسة وتحليل السلوك الإنسانى نبعت هذه الأسباب من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال Business - Organizations من مؤسسات وشركات ووحدات الإنتاج المختلفة ومن هذه الأسباب :-

1. أن منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا فى إدارة الاقتصاد القومى واستثمار ثروات المجتمع وبالتالى هى مصدر كل الإنتاج من سلع وخدمات فى المجتمع .

2. أن منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الأفراد يعملون كمديرين وعمال ومن ثم فهى منظمات تقوم من أجل خدمة الإنسان وتحقيق أهدافه بجهد الإنسان وهى محكومة بنظم وقواعد يحددها الإنسان .

3. ان المادة ، والآلة ، ورأس المال وغيرها من أدوات الإنتاج لا قيمة لها بدون الإنسان فالإنسان هو مصدر كل القيم .

4. أن الإنسان له إرادة مستقلة وينمو ويتغير ويدرك ويفهم ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنسانى حتى يمكن التنبؤ بهذا السلوك والتأثير عليه واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير إما بالتغيير أو التدعيم

فإذن تتركز أهداف العلوم السلوك فى الآتى :

1- تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنسانى (سواء الظاهر منها أو الباطن)

2- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة .

3- بناء النماذج التى تساعد الإدارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة من خلال رسم السياسات واتخاذ القرارات لتحقيق إنتاجية أعلى وكفاء جيدة فى الأداء .

أثر السلوك الإنسانى فى عمل الإدارة :-

1. أن الفرد هو نقطة الإرتكاز فى العمل الإنتاجى ومن ثم فى السلوك الفردى هو المنطلق الأول فى تحديد نتائج الأعمال .

2. أن تحليل وتفسير السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال يعتبر قيمته أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى الناحية المحققة الأهداف الإنتاج .

- أن السلوك الفردى يمكن تعديله وفقاً لضغوط اجتماعية وحضارية ولذا لابد للإدارة من تحليل لأثر المتغيرات الإجتماعية والحضارية ومواجهتها واستيعابها من أجل التشكيل الجديد لسلوك الأفراد .

مفهوم السلوك الإدارى

إذا كانت الإدارة فى تعريفها العام هى النشاط الذى يقوم به مجموعة من الأفراد داخل المنظمة من خلال هيكل تنظيم لتحقيق أهداف تلك المنظمة .

فالسلوك الإدارى هو كل تصرف إنسانى يتم فى إطار شكل تنظيم معين (مؤسسة – شركة – مشروع – وحدة) لتحقيق الهدف العام لهذا التنظيم .

لذلك فالإدارة فى تعاملها مع الإنسان على إختلاف مستوياته فى التنظيم ، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة . ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف . وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم.

كذلك فإن أنواع القيود التى تفرضها الإدارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى إستجابة الأفراد لما تطلبه منهم الإدارة . أى أن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبو إليه من الأهداف تتوقف على ما تقوم به المجموعات المختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال .

- وحيث تتعدد مجالات العمل الإدارى وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الإدارة فإن السلوك الإنسانى يصبح عاملا مهما فى تحديد نتائج العمل الإدارى فالتنظيمات والمشروعات الحديثة على إختلاف مجالات نشاطها تعتمد على الفئات الآتية من البشر :-

المديرون

الموظفون الفنيون

العمال (من مهن ومهارات مختلفة)

المستهلكون

الموردون

-الوكلاء والموزعون

-العاملون بالمنظمات والمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع وغيرها من الشركات والمؤسسات .

وتنقسم إدارة تلك التنظيمات والمشروعات إلى ثلاثة مستويات إدارة كما هى موضحة فى الشكل التالى :

شكل رقم (2)

يوضح المستويات الإدارية



- **المستوى الإدارى الأول (الدنيا)** **First line management**

ويوجد فى قاعدة الهرم التنظيمى حيث يقوم المدير فى هذا المستوى بالإشراف على العاملين فى مواقع التنفيذ ويتمثل فى هذا المستوى فى مشرف الإنتاج ورؤساء الأقسام.

- **المستوى الإدارى الأوسط** **Middle management**

وهو فى منتصف الهرم التنظيمى ويعمل المدير كحلقة إتصال بين مستوى الإدارة العليا والمستوى الإدارى الأول ويتمثل هذا المستوى فى مديرى الإنتاج والتسويق والمبيعات.

- **مستوى الإدارة العليا** **Top Management**

وهو قمة الهرم التنظيمى ويهتم المدير فيها بوضع الخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة فى ضوء أهدافها ويتمثل هذا المستوى فى مديرى العموم ورؤساء القطاعات الذين يتكون منهم مجلس الإدارة .

وعادة ما تختلف القدرات والمهارات المطلوب توافرها فى المدير باختلاف المستوى الإدارى الذى يشغله .

ومما لا شك فيه أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة على جميع مستوياتها إستخدامها فى توجيه السلوك الإنسانى داخل تنظيمات العمل والإنتاج ومنها :-

1- أختيار أنسب العناصر للعمل .
2- توفير المناخ المناسب للعمل [ماديا وفكريا] .
3- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة .
4- توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
5- إيجاد التوافق اللازم من البيانات والمعلومات لتفعيل عملية الإتصال .
6- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم .
7- إشراك الأفراد فى تخطيط وتنظيم العمل .
8- التدريب العلمى والتحسين والتطوير المستمر للعاملين .
9- تحديد العلاقات التنظيمية لتفادى التضارب والازدواج فى الأداء .
10- تحديد الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات .

خصائص السلوك الإدارى :-

1- **وجود غرض من التصرف [السلوك]** Porpose

فى غالب الأحوال يكون الغرض من السلوك الإدارى هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف التقسيم التنظيمى الذى يتبع له الفرد .

2- **وجود وسائل للسلوك** Methods

فلا يكون الوصول لهدف إلا من خلال الوسائل التى يستخدمها الفرد داخل المنظمة وتتمثل هذه الوسائل فى مجموعة من الإجراءات وعلاقات العمل وسائل الإتصال بشرط أن تستخدم جميعها بأعلى كفاءة ممكنة وفى إطار الهدف العام للمنظمة.

3- **كلية السلوك** Totally

فالسلوك لا يتجزأ . فلابد أن تشمل على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه والمكونة له عن طريق البيئة .

4- **إقتصادية السلوك** Economy

أى يجب أن يكون السلوك إقتصاديا فى المجهود فالفرد يجب أن يستخدم كل الموارد المتاحة له داخل المنظمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

5- **التطور المستمر** Continoual Development

أى مسايرة جميع التطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال الأعمال بما يمكن من تحقيق التميز والمنافسة .

وتنعكس خصائص السلوك الإدارى على الأداء الوظيفى على مستوى الفرد كما يتضح من المعادلة الاتية :

الأداء = المعرفة × المهارة × الرغبة × القدرة

وهذه الأمور يكتسبها الفرد بالتدريب المستمر وعلاقة هذه العناصر الثلاثة علاقة عضوية فالأداء هو حاصل ضربها فى بعضها على مستوى الفرد

❖ أنماط السلوك الإدارى

1- السلوك الإدارى الإيجابى [المتعاون]

وفيه يتصف الفرد بالإيجابية والتعاون والمبادأة مما يعمل على تحقيق الأهداف المحددة للنظام [ويقصد بالنظام هنا المنظمة ، فالمنظمة ما هى إلا نظام والفرد داخل المنظمة جزء من هذا النظام]

2- السلوك الإداري السلبى [العدائى]

وهو السلوك الذى يعمل صاحبه على عرقلة النظام الإدارى ووضع العقبات التى تعمل على عدم تحقيق أهداف المنظمة .

3- السلوك الإداري المحايد

وهذا النوع من السلوك لا هو بالإيجابى المتعاون النشط ، ولا هو بالسلبى المعوق لمسيرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

وأمام هذه الأنماط تهدف الإدارة دائما إلى تغيير السلوك الإدارى من سلوك سلبى أو محايد إلى سلوك إيجابى ، ويعتمد ذلك على قيام الإدارة بتحليل السلوك الإنسانى سواء سلبى أو محايد لمعرفة الأسباب ثم تضع من النظم والإجراءات والوسائل ما يكفل التحول إلى النمط الإيجابى .

وهذا يؤكد أن السلوك الإدارى قابل للتغير والتعديل والدراسة العلمية المستمرة للوصول إلى أفضل النتائج لأن الإنسان هو الخلية الرئيسية للمنظمة .

مفهوم المنظمة [النظام]

يطلق لفظ المنظمة على أى كيان متخصص من أجل تحقيق غرض معين يفوق قدرة فرد واحد مثل المصنع والبنك والجامعة والمستشفى ... إلخ

وذلك من خلال مجموعة من الوظائف والأنشطة المتكاملة والمستمرة باستخدام جميع الموارد المتاحة فى إطار من التفاعل مع البيئة المحيطة .

وهناك صفات عامة تشترك فيها جميع المنظمات .

- أنها تضم مجموعة من الأفراد الذين يؤدون أعمالا متخصصة تهدف إما إلى تحقيق ربح أو تقديم خدمات متميزة يطلبها المجتمع .
- وجود هيكل عام أو إطار ينظم الأنشطة التى تمارس وينسق العلاقات التى تربط العاملين .
- توفير الأدوات والمعدات اللازمة ، للعملية الإنتاجية أو الخدمية لبلوغ الأهداف المرتقبة .

وترجع أهمية وجود المنظمات المختلفة إلى الدور الذى تلعبه فى كافة القطاعات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية – وغيرهم . فى خدمة المجتمع بجميع شرائحه .

- **وظائف المنظمة**

هناك فرق بين وظائف الإدارة أو المدير والتى تتكون من التخطيط – التنظيم – التوجية – الرقابة . ووظائف المنظمة أو المشروعات مثل الإنتاج أو الشراء أو التمويل التى تتصل بشكل مباشر بالهدف الذى قامت من أجله المنظمة . وتختلف بالاختلاف النشاط الممارس فالمنظمات الزراعية والصناعية والتعليمية تشتق وظائفها من خصائص كل منهم والهدف الذى تسعى إليه.

وعلى الرغم من وجود فروق جوهرية بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة إلا أن كل منهما يرتبط بالآخر ويتكامل معه ويؤثر عليه لذا فكلاهما ضرورى ولازم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتتمثل الوظائف الأساسية التى يقوم بها المشروع الصناعى فى التالى :-

1- الإنتاج : تحويل العناصر المختلفة من مواد خام إلى سلع كمخرجات نهائية .

2- الشراء : ويهدف إلى توفير الاحتياجات المختلفة للمنظمة بالكمية المطلوبة والسعر والجودة المناسبين .

3- التسويق : هو مجموعة الأنشطة التى تبدأ قبل إنتاج السلع وتستمر إلى ما بعد بيعها للمستهلك .

4- التمويل : تجميع الأموال اللازمة لمزاولة الأعمال وتحقيق الأهداف .

5- الأفراد : توفير المواد البشرية اللازمة للمنظمة وتحديد الوظائف والأدوار

6- العلاقات العامة

هى إحدى الوظائف الحديثة والتى تلعب دورا هاما فى إيجاد ودعم علاقات جيدة وقوية ومستمرة بين المنظمة وبين جماهيرها الداخلية والخارجية بما يحقق الكفاءة الداخلية وتحقيق سمعة طيبة خارج المنظمة .

العوامل المؤثرة فى السلوك الإدارى

أولا : عوامل تتعلق بالفرد

1- التكوين النفسى للفرد :-

أ) التفكير Thinking

فتصرفات الفرد وسلوكه هى نتيجة نسبية لأفكاره والسلوك الرشيد وغير الرشيد يتأثران بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . فكل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير أن ينشئ ويكون لنفسه عالما خاصا مختلفا عن الآخرين .

ولذلك نستطيع تفسير السلوك الإنسانى من خلال تحديد المبادئ التى تحكم نمو وتطور الأفكار الفردية وتفاعلها .

ب) الدوافع Motives

فالدوافع هى تلك القوى المحركة Driving Forces التى تتمثل فى الرغبات والحاجات التى يريد الإنسان إشباعها كالأمن والقوة والنفوذ وغيرها .

فالرغبة فى القوة مثلا تدفع الفرد إلى الدخول فى الانتخابات لتحقيق مركز نيابى فى الدولة . والمشاركة الكاملة فى المؤتمرات والاجتماعات ومحاولة طرح الاقتراحات والقرارات . وبذل كل الجهود لتحقيق ما يصبو إليه داخل مجتمعه .

لذا فدراسة الدوافع تتزيد فى تفسير شخصية الفرد وتوضيح تلك القوى المثيرة لسلوكه وتحديد اتجاهاته .

جـ) الاتجاهات Attitudes

هى تلك المشاعر والأفكار والخصائص التى تتكرر لتصبح أمرا منظما يتخذ شكل اتجاه محدد فى موضوع محدد أو أمر ما .

وتتطور اتجاهات الفرد وتنمو بنموه وتطوره الشخصى فى تفاعله مع الأفراد الآخرين المحيطين به . تأثرا وتأثيرا بالتغيرات المجتمعية الحادثة

د) خصائص الشخصية Personality Traits Characters

فكل فرد يمتلك مجموعة من الخصائص المميزة التى تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الآخرين .

وتتكون هذه الخصائص بحكم الوراثة أو بتأثير الصدق أو من خلال التجارب والخبرات السابقة

2- التكوين الاجتماعى Social Structure

فالمؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التى تعيش فيها الإنسان تحدد وتشكل سلوك الفرد واتجاهاته .

لأن الفرد يقضى جزء كبير من وقته بين جماعات مختلفة . فهو عضو فى عائلة ، ويعمل فى تنظيم يضم فئات مختلفة من البشر فى العمل فى النادى ومجموعة الأصدقاء والجيران والتى تعتبر جماعات صغيرة نسبياً وهى عبارة عن أشكال وأجزاء من المجتمع الذى يعيشه الفرد . وكل جماعة من هذه الجماعات لها تأثير على سلوك الفرد وبالتالى تتحدد أهدافه بتقاليد تلك الجماعة وأساليب السلوك السائدة بينها .

3- التكوين الحضارى للإنسان Cultural

فالجماعات التى تعيش فيها الفرد تتبع لمجتمع كبير له صفاته الأساسية التى تميزه وتكون ثقافته العامة التى يتصف بها الأفراد فى ذلك المجتمع فعلى سبيل المثال اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم وهى عنصرا حضاريا متميزا يساعد على تشكيل السلوك الفردى وتكامل الأجيال بنقل آراء واتجاهات وخبرات السابقين ومعتقداتهم . وبالتالى تجعل تكون المجتمع المتكامل أمرا سهلا .

4- الخبرات الوظيفية Job Experinces

فالتجارب السابقة والخبرات المتراكمة لدى الفرد من خلال عمله وتتحدد تشكل سلوكه ونموه وتطوره ويمكن ملاحظة ذلك من خلال :-

- رغبته فى النمو والتقدم فى العمل .
- رغبته فى استغلال مواهبه وقدراته فى العمل .
- رغبته فى التفكير الحر والعمل المستقل .
- رغبته فى اكتساب احترام الناس داخل وخارج العمل .
- رغبته فى الاستقرار والشعور به لأمان .
- رغبته فى تكوين صداقات وتوفير جو اجتماعي مناسب فى العمل .

وتشكل تلك الرغبات موجها أساسية للأفراد سواء عاملين أو مديرين لنشاطاتهم فى العمل

ثانيا : عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل [المنظمة – التنظيم]

ويقصد بالبيئة الداخلية مجموعة العناصر المكونة لجو العمل الداخلى والتى تؤثر على سلوك الأفراد . لذلك فالإدارة لأى مشروع أو مؤسسة أو منظمة مسئولة عن توفير جو " مناخ " صالح يشجع الأفراد ويحفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه العناصر .

1- طبيعة النظام [المنظمة] Integrated system

فلابد من وجود نظام متكامل ومتوازن داخليا يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالتدريب أو الإتصال ، والإشراف وغيرها من الأنشطة المكملة لبعضها البعض

2- هيكل التنظيم : [المنظمة] Structure

فالهيكل الداخلى over lapping المؤسس على أسلوب جماعى هو الهيكل الأفضل لتحقيق التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد وتحفيزهم على العمل بما يحقق أهداف التنظيم وبما يجعل عمليات الاتصال والتأثير المتبادل أيسرو أسهل

3- طبيعة جماعات العمل داخل التنظيم Work Groups

فالجماعات ذات الكفاءة العالية فى الاتصال والأداء والأهداف فيما بينها وبين الجماعات الأخرى تنعكس بالتالى على سلوك الفرد وتطوره .

4- الأفراد Individnals

كلما تمتع الأفراد بمهارات واستعدادات شخصية للعمل . فإن مهاراتهم تؤثر على دوافعهم واتجاهاتهم وبالتالى تؤثر على سلوكهم وأيضاً على السلوك العام للمنظمة [السلوك التنظيمى]

5- علاقات العمل Work Relation ships

فاذا كانت العلاقات تعاونية Co -Operative ومؤيدة للفرد Supportive كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة . وبالعكس إذا كانت علاقات تنافسية Competitive أو إذا وصلت إلى مرحلة الصراع Conflict فإن ذلك من شأنه أن يقلل من فاعلية وكفاءة العمل [التنظيم – النظام – المنظمة]

6- السياسات Politics

أى مجموعة المبادئ والقواعد التى تحدد وتوجه قوى العمال إلى تحقيق الأهداف .

7- القيادة Leadership

وهى تؤثر على السلوك التنظيمى بطريقة مباشرة . ومن أهم عناصر نجاح التنظيم [المنظمة] هو نوع وأسلوب الإشراف والقيادة . هى التى تضمن الأداء والتصرف الذى ينعكس بدورة على طبيعة المنظمة . ومدى ثقة المرؤسين فى الرؤساء ودرجة السلوك الذى يبديه الرؤساء قبل الآخرين . فى مناقشة وتفهم آرائهم.

8- العمليات والإجراءات Process

فالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنفيذ ... وتعتبر الاتصالات وسيلة هامة وفعالة لتوصيل المعلومات التى تسهم فى قدرة التأثير على كل الأفراد فى المنظمة أثناء كل عملية من تلك العمليات .

9- توصيف الوظائف Jobs . Classification.

كلما كان هناك وضوح فى المسئوليات للوظائف المختلفة داخل المنظمة . كلما انعكس ذلك على سلوك الأفراد العاملين وسلوك الإدارة داخل المنظمة .

10- الروح المعنوية Spritual

أى المناخ الذى فيه يشجع المرؤسين على استخدام مهاراتهم وأدائهم للعمل على أحسن وجه .

11- وسائل القياس Measurements

أى طرق قياس وتبليغ المعلومات والتى تضمن بقاء النظام كله فى مساره الصحيح . والتى تمكن من تتبع وقياس النتائج الداخلية فى المنظمة وفى المجتمع الخارجى . حتى يمكن التعديل والتطوير داخل التنظيم وطرق الأداء بما يحقق الأهداف المقررة .

ثالثا : عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية

والمقصود بعوامل البيئة الخارجية فى كل العوامل والعناصر التى تحيط بالمنظمة داخل المجتمع الموجودة فيه والتى يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة . وبالتالى تؤثر على الاتجاه العام لها وأساليبها وطرائقها فى تحديد الأهداف وتشمل هذه العوامل على العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والقانونية ، والاجتماعية والثقافية وغيرها ..... وسوف نتناول بعض منها بإيجاز كالتالى :-

1- العوامل الإقتصادية Economics

وهى مستوى الدخول والأسعار والرواج والكساد التى تؤثر بالطبع على المستوى رفاهية الأفراد ورفاهيتهم .

فاختلاف الدخل من مهنة لأخرى يؤدى لبعض الأفراد أن يلجأوا للمهنة الأعلى دخلا مما يؤدى به إلى تغيير طبيعة عمله .

على العكس ارتفاع الأسعار يتطلب المزيد من الوقت والجهد من الأفراد فى العمل بحثا عن دخلا أكبر من أجل الحفاظ على مستوى المعيشة إن لم يكن تحسينه . فى ضوء نمو تطلعات الفرد لإشباع حاجات إضافية .

لذلك يمكن القول أن العوامل الاقتصادية هى عوامل تأثير وجذب للأفراد الذين يعملون فى مهن مختلفة . والتى تنطبع على سلوكياتهم وتصرفاتهم فى ضوء تطلعاتهم .

2- العوامل السياسية Politics

مما لاش فيه أن منظمات الأعمال تضع فى اعتبارها المناخ السياسى والاقتصادى للدولة أو الأقليم الذى تعمل فيه . فمعظم الأعمال تكون فى نطلق

محددة جغرافيا أو فى دولة واحدة . وأى منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة فإنها تتأثر دائما بالسياسة السائدة فى المجتمع الذى يعيش فيه .

أما الاتجاه اليوم فهو أن تكون الأعمال على المستوى الدولى آخذا فى الاعتبار الاتجاهات الاقتصادية والسياسية العالمية المعاصرة من مناقشات فى السوق العالمية . التركيز على سياسات القوى العاملة على المستوى العالمى وتأثيرها فى اتخاذ القرارات داخل المنظم سواء وضع سياسة الحصول على السلع والخدمات والمواد الخام لتقيم الموردين والمستهلكين فى الأسواق الخارجية.

وهذا القرارات لابد أن تتم بمنتهى الدقة والعناية لأن كثيرا من الدول النامية لا تتميز بالاستقرار السياسى أو الاقتصادى . بما يؤثر فى ذلك على سلوك وتصرفات الأفراد خاصة المديرين .

3- القوانين Laws

وهى ما تقره السياسة السائدة فى المجتمع من قوانين ولوائح تحكم وتنظم علاقات الأفراد فيه . والتى بطبيعة الحال تحدد النظم الضابطة لسلوك الأفراد .

هذه القوانين والتشريعات ستحكم العلاقة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون بها .والعلاقة بين الإدارة والأفراد والحفاظ على حقوقهم التى كفلهم لها القانون . وبذلك توجه القوانين والتشريعات سلوكيات إدارة المنظمات تجاه العاملين والعمل والعكس.

4- العوامل الاجتماعية Social Factors

فالجميع يعمل على تطويع الفرد اجتماعيا socialization وجعله ملائما لنمط الحياة فيه . ويتطلب ذلك :-

أ – معرفة النظم الأساسية للمجتمع والتى تلزم الفرد والمنظمة بآداب سلوك معينة.

ب- تحديد التطلعات والأهداف الخاصة بالمنظمة .

يحدد المجتمع للفرد أنواع الطموحات والتطلعات التى تسمح له بالتفكير فيها كما يحدد المجتمع للمنظمة أو المؤسسة أنواع الأهداف التى تعتبر مقبولة اجتماعيا . والسعى إلى تحقيقها فى ضوء المعايير الاجتماعية .

5- العوامل الثقافية Caltural Factors

فالوظائف الأساسية التى تحددها وتمارسها الثقافة فى مجال تحديد وضبط السلوك الفردى والتنظيمى هى :-

- تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية .
- تحدد الثقافة القيم والاتجاهات والأهداف
- تحدد الثقافة القوى الخفية من الخرافات والأساطير والمعتقدات التى يؤمن بها الأفراد بذلك تحدد الثقافة أنماط السلوك وتعطى وجهة نظر كاملة عن العالم والحياة.
- كما تعمل الثقافة على ترويج الوحدة الجماعية والإخلاص والروح المعنوية العامة للمنظمة .

6- العوامل التكنولوجية Technological Factors

فالتطورات التكنولوجية الحديثة ولدت حاجات حديثة لدى الأفراد والمنظمات فى إشباع الحاجات وتنفيذ العمليات لتحقيق أحسن المخرجات .

وكما نرى تطور النظم الآلية . وشبكات المعلومات العالمية كل ذلك أثر على السلوك الإدارى داخل المنظمات فى أساليب وطرق الحصول على المعلومات . والتبادل فى الخبرات وتحقيق وسائل اتصال سريعة وفعالة .

7- الاتجاهات العالمية المعاصرة

من تكتلات اقتصادية – وأسواق عالمية – ومعايير دولية وأساليب جديدة فى الإدارة فى ضوء النظام العالمى الجديد . وبالتالى انعكس ذلك على الأساليب الإدارية للمنظمات . والتوقعات المستقبلية لها وطرائقها وسبلها فى التحقيق للتميز والاستمرار.

فى النهاية نستطيع القول أن السلوك الفردى ما هو إلا محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة . وأن العوامل الفردية والاجتماعية والحضارية إذ تؤثر على السلوك الفردى وتشكله لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض . بل تتفاعل وتتكامل مع بعضها وفيما بينها لتشكيل شخصية الفرد وأنماط سلوكه .

بل إن الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة والتى تتأثر بفعل الثقافة التى تلزم بقواعد سلوكية معينة أى أن العلاقة دائرية ومستمرة بحيث يصعب تحديد بداية التأثير ونهايته .

الفصل الأول

السلوك الإنسانى وعلاقاته بالعلوم الأخرى

تمهيد

أولاً : علم الاقتصاد وتفسير السلوك

ثانياً: علم النفس وتفسير السلوك

ثالثاً: علم الاجتماع وتفسير السلوك

رابعاً: علم الأنثروبولوجى وتفسير السلوك

خامسا: علم الإدارة والسلوك

الفصل الأول

السلوك وعلاقته بالعلوم الأخرى

تمهيد

يتحرك الفرد داخل المنشأة " المنظمة " فيصدر قرارات ويقوم بأفعال وتصرفات لا يمكن معرفتها أو تحليلها أو استنتاج دوافعها وتحليل أسبابها ، وقد ساهمت مجموعة ، من العلوم والمعارف فى تحليل هذا السلوك ومع ذلك هناك تساؤلات عديدة ترتبط بدرجة عالية بالعوامل الداخلية لذلك البشرية والتى تدفعنا للآتى : لماذا يتصرف الإنسان هكذا ؟

ومهما كانت الإجابة على هذا التساؤل . فإجابته ستؤدى إلى درجة من العشوائية والارتجالية فى التخطيط لقيادة الأفراد داخل المنشأة وخارجها .

وكفاءة الإدارة ونموها يتوقف على الفهم الصحيح لسلوك الأفراد والتى فى ضوئها يمكن تحديد الطرق والأساليب والسياسات الأنسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد ساهمت العديد من العلوم فى تفسير السلوك ومن أهمها :-

1- علم الاقتصاد
2- علم النفس
3- علم الاجتماع
4- علم الأنتروبولوجى
5- علم الإدارة

واعتمد كل علم فروض ومحاور معينة نتناولها كالتالى :-

أولاً : علم الاقتصاد وتفسير السلوك

اهتم علماء الاقتصاد بدراسة الفرد فى ضوء دخله المادى وكان من ضمن نادوا به أن قرار الشراء للفرد المستهلك يعتمد على إنفاق دخله على السلع التى تحقيق أقصى درجة إشباع ممكن وعلى المفاضلة بين البدائل المتاحة من السلع والخدمات . وأيضاً يمكن أن يضحى الفرد بسلعة الإشباع حاجة أخرى ذو أولويته فى الإشباع.

ويقدم " مارشال " Marchal نموذج اقتصاديا لدراسة للسلوك يعتمد على الفرد من المحاور التى تؤكد رشادة تصرف المستهلك لإشباع حاجاتهكالتالى :-

1- سعر السلعة

كلما انخفض سعر السلعة زاد الطلب المستهلك على الشراء هذه السلعة وكلما زاد سعر السلعة قل طلب المستهلك على شرائها .

2- سعر السلع البديلة

كلما انخفض سعر السلع البديلة كلما انخفض طلب المستهلك على شراء السلعة الأصلية والعكس .

3- سعر السلعة المكملة

كلما انخفض سعر السلع المكملة زادت طلب المستهلك على شراء السلعة الأصلية والعكس .

4- الدخل

كلما زاد دخل الفرد زادت الطلب على شراء السلعة .

كلما زاد الدخل بدرجة أعلى زاد الطلب على سلع أخرى ليتحقق إشباع إضافى

ويمكن القول أيضا كلما قل داخل الفرد كانت هناك التضحية بسلع وخدمات محددة والأعراض عنها فى سبيل إشباع حاجات أخرى أكثر إلحاحا وأكثر أهمية وضرورة أى الأولى والأهم فالأقل أهمية فالأقل

- النموذج الإقتصادى فى تفسير السلوك تطبيعاً على المستهلك يؤكد ما يلى :-

– المستهلك ذو فطنة وخبرة

فلديه معلومات عن السلع والخدمات المتاحة والمعروضة ودرجة الإشباع التى تتحقق وراء كل منها .

– المستهلك رشيد اقتصاديا

ينفق دخله على شراء السلع والخدمات التى تحقق أعلى درجة إشباع ممكن وأكبر منفعة .

– المفاضلة

والمستهلك يتخذ قراراته التى تعتمد على العوامل الجودة والسعر والمفاضلة بين البدائل المعروضة.

- نقد النموذج الاقتصادى

واجه النموذج الاقتصادى عدة انتقادات من أهمها :-

1 يركز النموذج على سلوك الأفراد كمجموعة اقتصادية واحدة دون مراعاة وتحليل الفروق الفردية والاختلافات بين الأفراد .

2 أغفل النموذج عوامل خارج النطاق الاقتصادي مثل العوامل النفسية والاجتماعية والحضارية والتى لها الأثر الهام فى تشكيل السلوك .

3 صعوبة قياس درجة الإشباع التى تحققها السلعة أو الخدمة وأيضاً صعوبة قياس المنفعه التى تعود على الفرد .

ثانيا : علم النفس وتفسير السلوك

علم النفس هو من العلوم الحديثة والمتطورة وقد انتقل على النفس من الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية إلى مجالات واسعة للتطبيق فى منظمات الأعمال . ومؤسسات الخدمات والإنتاج المختلفة وقد كانت البداية فى علم النفس بعد انفصاله عن الفلسفة كمحاولات لاقامة علم معملى تجريبى فى مجالات مثل الذاكرة ، والعواطف ، والاستجابة إلى جانب اهتمامات فى مجالات أخرى منها دراسة الطفولة ، والسلوك غير المعتاد ، وعلم النفسى الإجتماعى ، وعلم النفس التربوى.

ومن أهم الدارس الفكرية فى علم النفس الحديث ما يلى :-

1. مدرسة التحليل النفسى لفرويد " Freud " وتذكر على الحياة الانفعالية للفرد ومحاولة التوصل إلى الدوافع الأصلية للسلوك .

2. المدرسة الغرضية لمكدوجال "Mc Dougall" وتذكر على أهمية التعرف على أغراض وأهداف السلوك كوسيلة للفهم والتفسير .

3. المدرسة السلوكية لواطسون "Watson" وركزت ليس على التجريب والتأمل الباطنى "Introspection" بل على افتراض وجود بعض المفاهيم الغامض مثل الغريزة أو الشعور وتجاهلت العقل .

4. مدرسة الجشطلت " المانيا " وركزت على أن السلوك الإنسانى يتحدد فى إطار البيئة الإجتماعية المتكاملة كأساس لدراسة وتحليل السلوك الإنسانى .

◆ مجالات إهتمام علم النفس فى تفسير السلوك

1- الوراثة والبيئة **Hertance**

فالسلوك الإنسانى هو محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة تنقسم إلى مجموعتين هما :-

- الوراثة : وهى الخصائص التى يأخذها الفرد عن والديه .
- البيئة : وهى كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد .

2- التطويع الاجتماعى **Socialization**

ويقصد به عمليات التأثير المختلفة التى تمارسها البيئة الاجتماعية على الفرد لتحويله إلى كائن إجتماعى وإعداده للسلوك بأساليب تنفق والثقافة التى يعيش فيها .

3- دراسة النضج ومراحل النمو **Groth**

أى دراسة ما يطرأ على الفرد من تغييرات نتيجة ، النضج والنمو وانعكاس ذلك على سلوكه.

4- الدوافع **Motives**

هى كل المثيرات الداخلية والخارجية ، فطرية أو مكتسبة تعمل على تثبيت سلوك الفرد فى إتجاه ما ، وتنظيم هذا السلوك .

ويهدف علم النفس إلى التعرف على أسباب الإختلاف بين الأفراد فيما يسلكونه من سبل وما يلجأون إليه من تصرفات " علم النفس الديناميكى "

وقد قدم ماسلو Maslow نظريته فى الدوافع والتى تتلخص فى شكل هرمى " هرم ماسلو " والذى يبدأ بالحاجات الأساسية ثم إلى أعلى – حاجات

الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير ، وقمة الهرم حاجات تحقيق الذات .

- **ويساعد مفهوم الدافعية على تفسير التالى :-**

أ - تحريك وتيسير السلوك :

فالميول القيد للإنسان من مسببات وإثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة .

ب - شدة السلوك وفاعليته :

فأحيانا ما يكون هناك مثير ضعيف يولد استجابة قوية . بينما يوجد مثير قوى لا يحدث استجابة بسيطة وأحيانا أخرى مثير قوى يؤدى إلى شدة السلوك . ومن ثم فالدافعية تعمل على تفسير تلك الاختلافات ومسبباتها .

ج - اتجاه السلوك

فمفهوم الدافعية يعمل على إيجاد قيمة تحليلية لسلوك الإنسان عند اختياره من بدائل متعددة . وكيفية اتخاذ قرار بهذا الاختيار .

د - تأكيد وتدعيم السلوك

فتكرار السلوك يؤكد وجود ودوافع معينة يتعمد الإنسان نفس السلوك فيها إذا واجه نفس الموقف نظرا لأنها فوائد أكبر .

هـ - ضعف وتخاذل السلوك

هناك حالات معينة يتخاذل فيها الإنسان ويتراجع عن نمط معين من السلوك . ومفهوم الدوافع يعمل على معرفة أسباب هذا التراجع بسبب إنخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن مجال الاهتمام أساسا .

5 – الإدراك Perception

هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك . وفى هذه العملية يتم اختيار وتنظيم وترجمة المدخلات من المعلومات إلى مفهوم ومعنى لإعطاء صورة عن المحيط .

ويتم ذلك عن طريق الشعور Sensation . فمثلا الضوء تبدا عملية الإدراك عندما يصل إلى أدوات الاستقبال الحسية إشارات من مثيرات خارجية فتعمل هذه الأدوات إلى نقل هذه المثيرات إلى المخ فى شكل نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس أو الشعور بالضوء .

• **خطوات عملية الإدراك :**

1 – يشعر الفرد بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس .

2 – يختزن الفرد فى ذاكرته معلومات ومعانى لخبراته السابقة .

3 – يقارن الفرد بين ما تم استقباله من مشاعر جديدة و ما لديه من معلومات مختزنة فى ذاكرته . ثم يكتشف معانى جديدة ويضيفها .

من ذلك نستنتج أن :-

- التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته .
- التغير فى المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية .
- التغير فى المدركات يتأثر بصفات الفرد الشخصية .

وبصفة عامة يتأثر الفرد بالمثيرات المتعددة التى تجذب انتباهه فى فترة زمنية محددة . فمثلا الإعلانات عن السلعة التى يحتاجها الفرد فى هذه الفترة تجذب

انتباهه ويتركز إدراكه للأشياء التى يحتاجها ويتوقعها ففى محل لبيع الملابس مثلا لا يتوقع وجود أجهزة كهربية.

وبالنسبة للفرد المستهلك الراغب فى عملية الشراء يحتل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل تصرفه وسلوكه وبالتالى يمر سلوكه بالمراحل التالية :-

أ - الإدراك بوجود السلعة (الوعى) Awareness

ب - المعرفة بوجود السلعة Knowledg

جـ - الميل إلى شراء السلعة Approval

د - التفضيل مقارنة بالسلع المناسبة Preference

هـ - الاقتناع بالشراء Convection

و - إتخاذ القرار بالشراء Purchase Decision

◆ **أسس تنظيم المدركات ومنها :-**

أ - التقارب الزمنى أو المكانى

فتقارب الأشياء أو الأشخاص فى الزمان أو المكان يجعلها تنتظم فى مجموعة واحدة .فلقاء صديق فى نادى مثلا يجعلك تتذكره كلما ذهبت لنفس المكان " النادى " و أما التقارب فى الزمان فمثلا ترزق بمولود جديد يوم الحصول على ترقية يرتبطان معا فى مجموعة واحدة ويصبح " تفاؤل " .

ب - التشابه **Similarty**

فالتشابه بين الأشياء والأشخاص يجعلها تنتظم فى مجموعة إدراكية واحدة . فتشابه الهرم مع المثلث مثلا .

جـ - التميز

فشدة فى درجة الصوت ، والضوء ، والرائحة ، والحجم ، والتباين المميز فى الألوان ، وتكرار الشئ فى فترة قصيرة والتميز الحركى واللاسكون ، والجدية فى العمل والابتكار .

د – السبب والنتيجة

فالأفراد يميلون إلى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة على أساس علاقات السبب والنتيجة ، والرأسمالية سبب الفقر فى الدول النامية والاستعمار سبب التخلف . وتلك كلها مظاهر مؤثرة على السلوك الاجتماعى .

- من كل ذلك يمكن ان نستنتج ان :-

1 – أن سلوك الأفراد يتحدد إلى درجة بعيدة تبعا لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط به .

2 – أن الأفراد المختلفين يدركون نفس الأشياء بمعانى مختلفة فمثلا كلمة العولمة يدركها أفراد كثيرين بمعان مختلفة .

على العكس مجموعة من الأفراد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحد .

3 – أن إدراك الأفراد يتحدد بناءاً على رغباتهم ودوافعهم وحاجاتهم .

4 – يتجاهل الأفراد الأشياء التى تهددهم أو يعتقدون أنها تحرمهم من رغبات معينة . ولكن فى الواقع لا يمكنهم تجاهل هذه الأشياء إذا استمر أو زاد خطرها .

6 - التعليم Learning

هو التغير فى الميل بالاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة .

- إذن عن طريق الخبرة يتم تراكم المعرفة بتكرارها التجربة و الناشئة عن التطور الغريزى- والتغيرات الناشئة عن النضج والتغيرات الناتجة فى موقف معين كالجوع والإجهاد مثلا

مبادئ التعليم :

1 كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم كلما كان التعلم أسرع .

2 أن الفرد لدية طاقة على التعلم فى النواحى الثقافية لاحد نهائى لمجال التثقيف- أما فى النواحى البدنية فهناك حد معين للتعلم أى طاقة محددة جهود بعدها ضائعة .

3 أن قدرة الفرد على التعلم تتفق على ما سبق تعلمه فعلا .

4 التعليم عملية فردية [أى الفرد يتعلم بنفسه ولكن يتأثر التعلم بنوع الجماعات التى ينتمى إليها الفرد] .

5 الحافز فى التعلم هو معرفة الفرد نتائج التعليم .

◆ العوامل المساعدة فى التعلم :-

- **الخبرة :** رصيد الخبرات السابقة فى نفس المواقف .
- **الارتباط :** علاقة التعلم للسلوك بالنتائج الإيجابية أو السلبية .
- **المعرفة :** عمليات مرتبطة بالتحليل والتفسير والحكم والإستدلال .
- **الإتصال :** تبادل المعلومات لمعرفة سلوك الآخرين ونتائجهم وبذلك يتم التعلم بالتقليد أو بالملاحظة .
- **التدعيم :** الخبرات السابقة أو النتائج عن سلوك معين .

◆ **مفهوم التعلم فى الأعمال الإدارية**

أفاد التعلم الإدارة فى حل المشكلات الإنتاجية والتنظيمية من خلال تصوير نتائج العمليات على شكل من منحنيات للتعبير عن التغيير فى السلوك والأداء للأفراد فى عمليات متتالية . [الملاحظة وتفادى الأخطاء فى الأعمال المتتالية – كتغذية مرتدة]

وقد أفاد التعلم فى الشركات الصناعية . كلما زاد عدد الوحدات المنتجة كلما قل العمل المباشر وقلت التكلفة . وأيضا أفاد فى تحليل معدل الأداء وتقيم أداء الأفراد . وأمكن وضع خطط وجداول الإنتاج على أسس سليمة فى الأداء نتيجة لتكرار المحاولات .

7- الاتجاهات Attitudes

هى مجموعة الأفكار والمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية إلى يؤمن بها الفرد ويحملها تجاه موضوع ما . فى البيئة المحيطة به . وبذلك فإن السلوك فى كافة مظاهرة وأشكاله إنما يتحدد ويتأثر بمجموعة اتجاهاته .

فلكل منا مفاهيمه وقيمة التى يؤمن بها ويتشكل طبقا لها إدراكه لكثير من نواحى الحياة ويتحدد على أساسها سلوكه .

ويؤكد علماء النفس على أن الاتجاه يتكون من عناصر ثلاثة وهى :-

1. العنصر الفكرى أو العقيدة Belief
2. العنصر العاطفى أو المشاعر Emotion
3. الميل للتصرف والسلوك Behivour

وظائف الإتجاهات بالنسبة للسلوك الإنسانى :-

أ - التأقلم

يساعد الفرد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والبيئة المحيطة

ب - وظيفة الدفاع عن النفس

فعندما يحتفظ الفرد باتجاه معين فإنه الدفاع عن نفسه وعن مصالحه .

جـ - التعبير عن القيم والمثل

إذا أن الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها ويتمد منها الرضا والمنفعة .

د - المعرفة

تساعد الاتجاهات الفرد على تنظيم مدركاته للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة.

ومن مهام علم النفس فى مجال الاتجاهات

- ايجاد مقاييس للتعرف على اتجاهات الأفراد من خلال الاستنتاج أو الإسقاط أو الأساليب الرياضية والإحصائية .

لذلك لابد للمنشأة أو المنظمة أن تسعى لتكوين اتجاهات إيجابية تجاه منتجاتها من جانب المستهلكين المتوقعين والمرتقبين والمحافظة على هذه الاتجاهات عن طريق تزويد المستهلك بمعلومات عن السلع والخدمات حماية لها فى مجال المنافسة .

8 - الشخصية

ولقد تناولنا مفهوم الشخصية من قبل . ونود أن نؤكد هنا أن علم النفس يدرس ويؤكد :-

- الذات والحاجة إلى تأكيدها .
- الفروق الفردية بين الأفراد .
- القدرات وقياسها .
- الذكاء ومؤثراته .

وتقوم كثير من منظمات الأعمال كشركات التأمين وأدوات التجميل بدراسة وتحليل الشخصية وتدريب رجال البيع على ذلك حتى تتمكن من إقناع المستهلك لاتخاذ الخطوة النهائية القرار الشراء.

من كل ما سبق نجد أن علم النفس ركز على الجوانب التالية :-

- الوراثة والبيئة .
- التطويع الإجتماعى .
- النضج ومراحل النمو .
- الدوافع.
- الإدراك .
- التعلم .
- الاتجاهات .
- الشخصية .

إلى جانب ذلك تفرعت مجموعة من التخصصات فى علم النفس

فروع علم النفس :

- **علم النفس الصناعى**

ويهتم بدراسة المشاكل النفسية الناتجة عن تجمع آلاف العاملين فى المشروعات الصناعية الحديثة.

- علم النفس العلاجى

ويهتم بدراسة أسباب اختلال الصحة النفسية ومحاولة إيجاد نوع العلاج المناسب

- علم النفس الاجتماعى

يدرس سلوك الفرد فى المجتمع وهو حلقة إتصال بين علم النفس وعلم الاجتماع.

الإنتقادات الموجهة إلى علم النفس فى تفسير السلوك

- صعوبة تفسير نمط السلوك الفردى بسبب الطبيعة المتميزة لكل فرد .
- الفرد كوحدة سلوكية هو ناتج التغيرات الاجتماعية والحضارية .
- لا يهتم علم النفس بدراسة سلوك الفرد داخل الجماعة ودور الجماعة نفسها فى تشكيل سلوكه . بل يركز اهتمامه على تحليل السلوك الفردى فقط .

ثالثا : علم الاجتماع Sociology

ويدرس العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من الظواهر الاجتماعية المؤثرة على سلوك الفرد .

ويساهم على الاجتماع فى تغيير السلوك الإنسانى حيث تشير نظرياته إلى أن سلوك الفرد يتوقف إلى حد كبير عل الظروف الاجتماعية السائدة وأيضاً إلى الجماعة التى ينتمى إليها

المجالات الأساسية لعلم الاجتماع :

- دراسة المجتمع
- تحليل النظم الاجتماعية
- دراسة الجماعات

1- دراسة المجتمع

ويقوم المجتمع على أساس أن الناس يسعون إلى تحقيق أغراضهم على أساس تعاونى بحيث يسهم كل منهم بشكل ما فى تحقيق أغراض الآخرين إذن فهناك روابط مختلفة بين أبناء المجتمع تعمل على تسهيل عمليات التبادل وتفسير العلاقات الاجتماعية ومن هذه الروابط العائلية والدولة وغيرها . ويسعى كل فرد للانضمام إلى رابطة تحقق مصالحة وأهدافه ومن ثم يمكن أن ينتسب لأكثر من رابطة واحد إذا تعددت أهدافه ومصالحة .

2- تحليل النظم الاجتماعية

وقد عرف " بارنز Barenes " النظام الاجتماعى أنه " التركيب الاجتماعى والآلة التى من خلالها ينتظم المجتمع الإنسانى .

ويعرفها " جيزنبرج Gisnberg بأنها " القواعد الموضوعية والمعترف بها والتى تحكم الصلات بين أفراد المجتمع

ولكل نظام عناصره الخاصة به عل سبيل المثال التنظيم الصناعى تتلخص عناصره فى التالى:-

أ -الأهداف ك إنتاج السلع والخدمات وزيادة الدخل .

ب الاتجاهات : جودة الإنتاج – خفض تكاليف زيادة أرباح .

ج الرموز : الشعرات والعلاقات التجارية .

د النواحى المالية : المعدات والآلات والمبانى والمصانع والمواد الخام .

هـ - التقاليد : العقود والسياسات والخطط .

ومن أهم أنواع النظم الاجتماعية الرئيسية :-

1- النظم الإقتصادية
2- نظام الأسرة والزواج
3- النظم الدينية
4- نظام الدولة

يليها فى الأهمية :-

1- نظم التعليم
2- نظم الترقيه
3- نظم الصحة

ولكل نظام قواعده وأسسه التى تحدد سلوك أفراده

3- دراسة الجماعات

فالجماعة هى مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم علاقات مختلفة مستمرة مثل العائلة family وجماعات العمل Work Group التى تنتمى إليها ومن هذه الجماعات.

أ- الجماعة الأولية Primary Group

وهى التى يرتبط بها الفرد إرتباطا وثيقا وتفاعل معها وجها لوجه مثل الأسرة الأسرة التى توفر الأمان والتماسك - وجماعة الأصدقاء التى توفر الدعم المعنوى والأمان النفسى ، وجماعة الجيران التى توفر التراحم والتعاطف ، وزملاء العمل التى تمثل الشعور بالاحترام.

4- الجماعة الثانوية Secondary Group

وهى جماعة التى ترتبط بها الفرد عقائديا ، وسياسيا ، ومهنيا ، واجتماعيا ، وثقافيا فى حدود معنية . وهذه الجماعة ليست عاطفية بل تنافسية متباعده الارتباط بها فقط لتحقيق أهداف معينة مثل الطبيب وانتمائه لجمعية الأطباء ، والمعلم ونقابة المعلمين ..إلخ .

4- الجماعة المرجعية Reference Group

وهى الجماعة التى يتطلع الفرد إلى الإقتداء بها وبتصرفاتها باعتبارها المرجع الذى يجب أن

يتمنى إلية . مثل تطلع الفرد إلى جماعة الفنانين أو رجال الأعمال ويتأثر بطرائقهم فى شراء الملبس والسلع والسيارات التى يقتنيها أفراد هذه الجماعة .

وبذلك نجد أن نوع الجماعة ذو تأثير على السلوك الفرد وإنتماناته وتطلعاته .

رابعا : علم الأنثروبولوجى Anthropology

هو ذلك العلم الذى يدرس الإنسان وهى كلمة مكونة من جزأين هما Anthropo أى الإنسان باللغة اليونانية و logy ومعناها العلم أو الدراسة باليونانية . ويركز ذلك العلم على دراسة الإنسان بعض النظر عن الزمان والمكان ويركز على سلوكه فى مجتمع معين . ويسهل فى تفسير سلوك الإنسان عن طريق دراسة الثقافة والمظاهر الحضارية .

ومن فروع علم الأنثروبولوجى أو الأنثربولوجيا

(أ) الأنثروبولوجيا وتهتم بدراسة المجتمعات الحالية والمجتمعات التى انقرضت من خلال سجلات وشهود عاشوها .

(ب) الأنثروبولوجيا الاجتماعية : وتهتم بدراسة وتحليل البناء الاجتماعى والتعرف على درجة الترابط والتفاعل بين النظم السائدة .

(ج)علم الآثار : ويهتم بدراسة التغير الحضارى الذى حدث على مرور الزمن وتصور أشكال الحياة الاجتماعية التى كانت سائدة فى عصر ما قبل التاريخ.

(د)علم اللغويات : ويهتم بدراسة اللغة كنمط أساسى للحضارة وقد ركز علم الأنثروبولوجيا على بعض المفاهيم الأساسية لفهم وتحليل السلوك الإنسانى ومن أهم هذه المفاهيم طبيعة الحضارة الإنسانية ومظاهرها التى تتمثل فى :-

1. اللغة .
2. العقائد الدينية
3. العادات الشعبية
4. التقاليد والمحرمات
5. النظم الاجتماعية والعائلية ونظم التعليم
6. النظام القانونى للدولة

وقد ركز علم الأنثروبولوجى كغيره من العلوم فى تطبيق المنهج العلمى لتحقيق الأغراض التالية:-

(أ) دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة موضوعين .

(ب) محاولة التوصل إلى مجموعة من المتغيرات التى تحكم سلوك الظواهر الاجتماعية

(ج) التوصل إلى القانون الأساسى الذى يخضع له الظاهرة .

بذلك تتحقق القدرة على التنبؤ بالظاهرة والأوضاع المستقبلية ومن ثم يصبح التحكم فيها والسيطرة عليها أمرا ممكنا .

خامسا : علم الإدارة والسلوك Management

الإدارة هى عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام كافة المراد البشرية والمادية المتاحة . قد تكون تلك الأهداف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية فى طبيعتها .

تطور الفكر الإدارى فى نظرته للجانب الإنسانى :

لقد مر الفكر الإدارى فى نظرته للجانب الإنسانى بالمراحل التالية :-

1- حركة الإدارة التعليمية 1900 – 1930

The Scientific Management Movement

وركزت هذه الحركة على العمل والإنتاج . خاصة تقسيم العمل والتخصص لرفع الانتاجية . ونظرت للإنسان على أنه مجرد أداة فقط ومصدر الطاقة للإدارة فى تحقيق الإنتاج المطلوب .

2- حركة العلاقات الإنسانية 1930 – 1950

The human Relation

وركزت هذه الحركة على العلاقات الإنسانية على إعتبار أن الإنسان هو محور العمل الإدارى وأنه العنصر العام فى تحديد الإنتاجية . وتناولت مفهوم الروح المعنوية Morale واثر جماعات العمل والجو الإجتماعى على معنوية العاملين وإنتاجهم .

3- مدخل العملية الإدارية 1950 – 1960

The Management process Approach

وركزت على أن الإدارة هى مجموعة من الوظائف الإدارية والتى تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة تتضمن التخطيط والرقابة تختص بها الإدارة العليا للوصول للأهداف المطلوبة .

ولذلك زاد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية وابتكار الأدوات والأساليب المتطورة لساعدة الإدارة فى عملياتها . إلا أن هذه الحركة لم تغفل الجانب الإنسانى تماما وأيضاً لم تضعه فى الموضع الصحيح كعنصر رئيسى ناتج للعمل الإدارى.

4- مدخل اتخاذ القرارات 1960 – الآن

Decision taking Approach.

وظهر هذا المدخل بعد ظهور التكنولوجيا الحديثة وانتشار الحاسب الآلى وظهرت أدوات جديدة مساعدة فى اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات " Process Research " . ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنسانى فى الإدارة إلى حد أدنى على اعتبار أنه مجرد واحد من عوامل متعددة وكثيرة تؤثر فى اتخاذ القرار .

5- المدخل السلوكى فى الإدارة (1951 – الآن)

The Behavioral Approach

ويقدم المدخل السلوكى فى الإدارة منطقا متميزا وهو أن العامل الأساسى المحدد لكفاءة الإدارة هو الإنسان أى السلوك الإنسانى . ويحاول تفسير السلوك الإنسانى للاستفادة منه فى التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد فى مواقع العمل المختلفة .

وتناول أنصار المدخل السلوكى دراسات المجموعة من الموضوعات مثل [الدافعية – القيادة – التدريب – الإتصالات ... وغيرها] .

وتناول أنصار هذا المدخل ومنهم " ماكجروجر " مجموعة من الأفكار والنظريات مثل نظرية X ونظرية Y كنموذج لتفسير السلوك .

نظرية X [التقليدية] X-theory

وتفترض هذه النظرية أن محددات السلوك النابعة من حقيقة النفس البشرية كالتالى:-

- الإنسان كسول بطبعة لا يحب العمل .
- الإنسان خامل بطبعة لا يحب تحمل المسئولية .
- الإنسان يفضل دائما أن يكون تابعا لمن يرشده عن العمل .
- الإنسان يعمل ويخاف طبقا لوسائل العقاب والتهديد .
- لابد من الرقابة الدائمة الشديدة على الإنسان فى العمل .
- الإنسان يعمل من أجل الأجر والمزايا المادية وليس حبا فى العمل .

نظرية Y [الحديثة] Y- theory

وجاءت هذه النظرية لتؤكد فشل نظرية X التقليدية وكان من فروضها :-

- الإنسان يرغب فى العمل لذاته – فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسئولية والمخاطرة
- الإنسان يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا فهو يحب الحرية فى العمل والتحرر من القيد
- الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب ولكن أملا فى مكافأة

- الإنسان لا يحب الرقابة الشديدة فى العمل . إذ يكفى تحديد الأهداف وهو جدير بإختيار أفضل السبل والوسائل لتحقيق الأهداف
- الإنسان يعمل من أجل الحصول على أجر لإشباع حاجاته إلى جانب ذلك يحب الانتماء إلى مجموعة العمل من أجل الحصول على مركز إجتماعى والرضا عن الإنجاز الشخصى .

وعملت هذه النظرية على توجيه أساليب الإدارة إلى ما يسمى " بالعلاقات الإنسانية " وبذلك أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطى الذى يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير عن الذات هو الأساس

ومن خلال تناولنا للعلوم المختلفة فى دراسة السلوك :-

1. علم الاقتصاد
2. علم النفس
3. علم الإجتماع
4. علم الأنثروبولوجى
5. علم الإدارة

نجد أن كل هذه العلوم ركزت على ثلاثة أهداف :

- تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنسانى .
- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة

بناء النماذج التى تساعد الإدارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة .

من كل ذلك كانت الركيزة الإهتمام بدراسة الإنسان من أجل رفاهية الإنسان من خلال تغيير قيمة واتجاهاته وبالتالى تعديل سلوكه بما يحقق الإشباع الأمثل لرغباته ومصالحه الخاصة. وأيضا الصالح العام للمنظمة ككل.

الفصل الثانى

العملية الإدارية ودوافع السلوك

تمهيد

أولا: مفهوم العملية الإدارية

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة والتقييم

ثانياً: المقومات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة

- المدخلات
- العمليات
- المخرجات
- التغذية المرتدة

ثالثا: الدوافع الأساسية للسلوك الإنسانى

- مفهوم الدوافع
- الحاجات
- خصائص الحاجات
- العوامل الفعالة فى أراء المديرين

الفصل الثانى

العملية الإدارية ودوافع السلوك

تمهيد

تلعب الأساليب الإدارية دورا هاما فى حياة المنظمة وذلك لأن المناهج العلمية السليمة للإدارة تكاد تكون هى السبيل الأساسى والضرورى لكل ما يواجه المنظمة من معوقات فى طريق النمو والتطور .

ولقد تناولنا مفهوم الإدارة على أنه " عملية إنسانية اجتماعية مستمرة من أجل تحقيق أهداف معينة فى ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ، والأنماط السلوكية فى مجتمع ما . لذا سنتناول مفهوم العملية الإدارية ومكوناتها ووظائف الإدارة(العمليات) والدوافع الأساسية فلسلوك .

أولا: مفهوم العملية الإدارية

(هى النشاط الرئيسى لكل أفراد الإدارة على جميع المستويات الإدارية ، الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى ، والإدارة المباشرة . لتحقيق الأهداف المنظمة عن طريق تعاون الجهود البشرية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة)

ودراسة العملية الإدارية هى تحليل للأنشطة التى تقوم بها المديرون من تخطيط وتنظيم . وتوظيف ، وتنسيق وإتخاذ قرار – ورقابة وتقييم . وإن كانت تبدو هذه العمليات(الأنشطة) منفصلة نظريا إلا أنها مكملة لبعضها البعض من أجل الوصول للأهداف.

ويتحدد الإطار الشامل للعملية الإدارية فى الآتى :-

1. تبدأ العملية الإدارية فى تحديد الأهداف . ويجب أن تقوم بتقييم مدى كفاء المنظمة فى تحقيق هذه الأهداف .

2. تستعين المنشأة بقدر مناسب من الموارد والإمكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة وتوظيفها بما يسمح بتحقيق الأهداف .

- يتم تحويل الموارد البشرية والإمكانيات المادية إلى منتجات (مخرجات فى شكل سلع وخدمات) عن طريق القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة .
- يتم تقييم المخرجات ومعرفة ما إذا كانت قد حققت أهداف المنشأة من ناحية وتحقيق أهداف المجتمع من ناحية أخرى ؟ وعلى الجانب الأخر رضاء العاملين عن أنفسهم وعن طبيعة العمل فى المنظمة أم لا .
- يتم الإستفادة من عملية التقييم السابقة كتغذية مرتدة للعمليات فى المستقبل . من خلال الاستفادة من تقويم الأخطاء السابقة وتعديلها وتوجيهها للاداء الصحيح . وتطبيقها وتطويرها .

لذلك لابد أن تتوفر لدى المدير عدة قدرات لتحقيق أهداف المنظمة

القدرات الأساسية التى تحدد عمل المدير لتحقيق الأهداف :-

- القدرة على تحقيق الأهداف بدقة وتحديد الأولويات منها ، ووضع الخطة الزمنية لها ، وتوضيحها للأفراد القائمين على العمل ومساعدتهم .
- القدرة على تقسيم العمل إلى مجموعات من الأنشطة واختيار الأفراد الملائمين للقيام بالتنفيذ .
- القدرة على القيادة والتوجية من خلال روح الفريق Team Work وإيجاد شبكة إتصال فاعلة .

- القدرة على وضع المعايير لقياس الأداء من أجل التقويم والتحليل لأداء الأفراد داخل هيكل العمل .
- القدرة على الإستفادة من الأخطاء فى التنفيذ وتقويمها وتوجيه الأداء للوجهة الصحيحة .
- وفيما يلى سنتناول كل عملية من العمليات الإدارية على حدة بشئ من الإيجاز وهى :-

1- التخطيط	2- التنظيم
3- التوجيه	4- الرقابة والتقييم

1- التخطيط Planing

عملية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ثم وضع خطة توضح الأهداف المطلوبة خلال فترة ما . واستثمار كل الإمكانات المتاحة لبلوغ هذه الأهداف .

ومن هذا التعريف يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على الخطوات التالية :-

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
- وضع السياسات والقواعد للإلتزام بها فى التنفيذ .
- الاختيار من عدة بدائل وتحديد الإمكانيات اللازمة .
- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا .
- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة .
- وضع البرامج الزمنية للتنفيذ وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف ، والتدريب الزمنى للقيام بها .

أهمية التخطيط ومزاياه :-

- يؤدى التخطيط إلى التحديد الواضح للأهداف ويساعد فى تحديد اتجاه المنظمة والسلوكيات المطلوبة .
- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأعمال فى المنظمة وايجاد نوع من التعاون و الانسجام بين الأفراد والأقسام بعضها البعض . للوصول للهدف النهائى للمنظمة
- يساعد التخطيط على تفادى الصعوبات التى يمكن أن تواجه المنظمة أثناء التنفيذ
- يقدم التخطيط إطار شامل للمهام والمسئوليات والواجبات لكل فرد وكل قسم وبالتالى تتحدد الأدوار والتصرفات والسلوكيات الواجبة .
- يحقق التخطيط الأمن النفسى للأفراد داخل المنظمة
- يساهم التخطيط فى رفع مهارة المديرين وقدراتهم من خلال وضع الخطط والبرامج .

خطوات عملية التخطيط

- **الخطوة الأولى**

وضع التنبؤات والإفتراضات الرئيسية للتخطيط

- **الخطوة الثانية**

تحديد الأهداف بشكل محدد وواضح " إلى أين نسير ... ؟

- **الخطوة الثالثة**

تحديد بدائل العمل – والوسائل المتاحة للتنفيذ أى كيف يمكننا تحقيق ما نهدف إليه ؟

معوقات التخطيط :

تتعرض عملية التخطيط إلى عقبات كثيرة من أهمها :-

- عدم الدقة فى البيانات والمعلومات وبالتالى صعوبة وضع تقديرات دقيقة .
- جمود الإجراءات والسياسات .
- إغفال الجانب الإنسانى .
- وجود جهات خارجية أعلى تحدد وتقرر الخطط أحيانا .
- القيود الحكومية .
- التغيرات السريعة والمتلاحقة والمفاجئة .
- العجز فى الإمكانيات البشرية أو الفنية .

مقومات التخطيط الفعال :-

- إعداد التنبؤ الدقيق من خلال البيانات صحيحة ودقيقة .
- إيجاد التنظيم الفعال فى إعداد الخطة .
- الموضوعية فى التخطيط .
- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ .
- التحرر من بعض القيود الروتينية التى قد تعوق التخطيط .
- مرونة الخطة وقابليتها للتغيير تحت أى ظروف .
- ملائمة الخطة للواقع .
- نشر الوعى التخطيطى .

2- التنظيم Organizing

هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص . بشكل من التنسيق بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة.

على سبيل المثال تنقسم الأعمال فى المنظمات على كافة مستوياتها وأنشطتها إلى أربعة مجموعات هى :

- مجموعة الأعمال الخدمية { إحصاء – محاسبة – تدريب – نقل – ... }
- مجموعة الأعمال الإنتاجية { تجميع – تصنيع – استخراج – تمويل ... }
- مجموعة الأعمال الإستشارية { فنية – مالية – قانونية }
- مجموعة الأعمال الأخرى { بحوث – تطوير }

ولكل مجموعة من هذه المجموعات سماتها وخصائصها التى توضح أدوار وسلوكيات الأفراد القائمين عليها .

أشكال التنظيم :-

1. التنظيم العمودى : شكل هرمى من الرئيس– رؤساء الأقسام – المشرفين.
2. التنظيم الاستشاري : الاسترشاد بأفراد متخصصين ذو خبرة دون وضعهم فى مناصب دنيا لا تليق بهم { كمستشارين } .
3. التنظيم الوظيفى : أى التقسيم على أسس وظيفية فإدارة الإنتاج ، وإدارة التمويل ، وإدارة المبيعات وغيرها .

4. التنظيم عن طريق اللجان : أى تكوين مجموعة من الأفراد حتى لو بشكل مؤقت يتولون بشكل جماعى مسئولية مشتركة لهدف محدد .

5. نمط إدارة المشاريع : هو تنظيم مؤقت لإنجاز مهمة محددة وبإنتهائها ينتهى النظام القائم (المشروع .

ومن الوسائل المساعدة لعملية التنظيم :

1- السجلات 2- الخرائط التنظيم

3- الدلائل التنظيمية [إحصاءات]

- **وهناك نوعان من التنظيم .**

التنظيم الرسمى **Formal Organization**

وهو الهيكل الإدارى الذى توضحه الخريطة التنظيمية والمعلقة وفقاً للنظم والقواعد المعمول بها . ويتضمن تدريج المستويات الإدارية والوظائف الرئيسية بالمنظمة .

التنظيم غير الرسمى **In formal Organization**

وينشأ هذا التنظيم لوجود قيادات غير رسمية داخل المنظمة تسعى لتحقيق التميز وتأكيد الذات وينشأ هذا النوع نتيجة الكثير من العاملين فى مكان واحد بما يؤدى إلى علاقات وصلات خاصة ما إذا كان بهم مصالح مشتركة . وهذا التنظيم يتسم بالخطوة إذا ما تعارضت أهدافه ومعاييره مع أهداف المنظمة .

◆ أسس التنظيم

- **تحديد الهدف:** بشكل واضح لتوجيه الجهود لتحقيقه
- **وحدة الهدف:** مجموعة الأهداف الجزئية تمثل الهدف العام .

- **تقسيم العمل:** تحليل الأنشطة وتوزيعها إلى مجموعات .
- **وحدة القيادة:** تلقى الأوامر من الرئيس واحد .
- **نظام الإشراف:** عدد المرؤسين لكل مشرف .
- تدريج السلطة من أعلى لأسفل طبقا للمسئوليات الإدارية .
- تكافؤ السلطة مع المسئولية . بالنسبة لكل وظيفة .
- تفويض السلطة من المدير لبعض المرؤسين لإتخاذ القرارات .
- **المسئولية:** ومحاسبة كل فرد إزاء عمله وسلطاته .
- تصنيف الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق الهدف

الإتجاه السلوكى فى التنظيم

لقد أكد تشستر بارنارن " Chester Barnara " لا يمكن أن يكون هناك تنظيم الا من خلال أشخاص يجيدون الإتصال ببعضهم وراغبون للإسهام بجهودهم فى تحقيق هدف مشترك ومن ثم ينبغى مراعاة العوامل المتعددة التى تؤثر فى سلوك الأفراد والأخذ بها عند تقييم الهيكل التنظيمى وذلك بمراعاة القدرات والعوامل الشخصية فى تقسيم الأعمال والواجبات .

وأمام الرأى السائد بأن التنظيم تتأثر بما يحدث بداخله من تطورات وتغيرات وأيضا بما يحدث خارج التنظيم فى إطار تفاعله مع البيئة التى يعمل فى إطارها .

كما أن تصميم التنظيم ووظائف لإشباع حاجات العاملين والمجتمع يضمن الأداء الفعال للعاملين على المدى الطويل .

3- التوجيه Directing

يعتبر التوجيه من الأنشطة الأساسية فى العملية الإدارية نظرا لأنه يختص بالقوى العامة التى تمثل أهم موارد المنظمة . من حيث إختبار الإفراد المناسبين

الذين تتوافر فيهم القدرات اللازمة لتولى الوظيفة المحددة لهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإثارة إهتمامهم بالعمل وملاحظة سلوكياتهم وتحقيق الإنسجام والتكامل بين أهدافهم الشخصية من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى . بما يزيد من درجة رضائهم عن أعمالهم وتوحيد جهودهم ورفع مستوى أدائهم .

من ذلك نستنتج أن أبعاد التوجيه تنطوى على :-

-الاختبار

هو نشاط سابق على إختيار وإلحاق العاملين بالمنظمة ويحدد عدد الوظائف المطلوبة وأبعادها وواجباتها ومسئولياتها وسلطاتها وعدد الأفراد اللازمين للقيام بها والشروط والمواصفات الواجب توافرها فيهم .

ويتم الاختيار من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات بما يؤدى إلى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

- التدريب

بعد الاختبار يكون الاتجاه نحو زيادة قدرات وصقل مهارات الأفراد وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المختلفة والوسيلة فى ذلك هو التدريب المستمر القائم على أسس عملية تساعد على مسيرة التقدم فى كافة مجالات العمل والحياة ضمانا بلاستقرار والتغلب على أخطار المنافسة والتقليل من الجهد الضائع وخفض التكاليف وتفتيح آفاق جديدة للمعرفة بما ينعكس على سلوك العاملين ويعود بالنفع عليها .

تنمية مهارات الهيئة الإدارية :

-مهارات عقلية [كالقدرة على التحليل والتفكير والابتكار والاتصال .. إلخ]

-مهارات سلوكية [كالقدرة على التأثير فى الآخرين والتكيف معهم ..]

-قيم أخلاقية [كالشجاعة والصدق والأمانة]

ويهدف التوجيه إلى جعل الأفراد داخل المنظمة كجماعة أثناء أدائهم لوظائفهم ، لأن التوجيه يتصل أساسا بإدارة السلوك البشرى ويتم عن طريق إصدار الأوامر ، وتفويض السلطة ، والاتصالات بالقيادة ، والتدريب ، والتنسيق بين جهود العاملين ، وتكوين الدوافع والقيم فى إطار العمل .

4- الرقابة والتقييم Controling & Evaluation

" هى النشاط الذى يقوم بع الإدارة لمتابعة السياسات الموضوعية وتقييمها ، وإصلاح ما يعتريها من ضعف وتقويمه لتحقيق الأهداف " .

من ذلك فالرقابة ضرورية لإشباع حاجات المنظمة ومن أهم هذه الحاجات:-

- الحاجة لمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة .
- الحاجة لمعرفة أسباب الفرق بين المخطط والواقع .
- الحاجة للاستفادة من الفرص الإيجابية المستجدة .

عناصر الرقابة :-

- شيء نقيسه وهو ناتج الخطة .
- شيء نقيس عليه وهو الأداء المرغوب فيه [الخطة] .
- شيء نقيس به وهو المعيار الذى يمكن من المقارنة .
- عمليات تصحيح وإجراءات فعلية .

وسائل الرقابة ومعاييرها :-

- الموازنات التقديرية .
- التقارير الإدارية .
- الملاحظة .
- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية .
- الشكاوى .

التقييم

تقييم نشاط المنظمة فى ضوء ما توصلت إليه من نتائج فى نهاية فترة زمنية معين والبحث عن العوامل المؤثرة فى النتائج ، وصعوبات التنفيذ وتفادى الخطأ مستقبلا .

مواطن المشكلات التى تظهرها التقييم والتى تحتاج لإجراء تصحيحى ومنها :-

أ- الإستخدام غير السليم للأفراد Improper utilization to persons

فالإنخفاض التدريجى فى عبء العمل يؤدى إلى تراكم وظيفى ، أعداد كبيرة من العاملين غير موزعين بشكل مناسب .

ب- التوزيع غير السليم للعمل Improper Work distribution

حيث يزيد العبء فى بعض الوحدات وينخفض فى الوحدات الأخرى .

حـ- الإجراءات غير الملائمة Inadequate Procedures

حيث يوجد بعض الإجراءات المعقدة ولا يمكن تصحيحها إلى من خلال تقييم الأداء .

د- التشغيل غير الكافى للمعدات Inadequate equipment

حيث لا تستخدم المعدات بكفاءة أو أنها فى حالة متدهورة بذلك نلاحظ أن العمليات السابقة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم تتضمن بعض المفاهيم العامة التى لابد من مراعاتها فى السلوك .

ثانيا : المقومات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة

أسلوب النظم هو من الأساليب الإدارية الهامة والمؤثرة فى إدارة وتحقيق أهداف أى مشروع أو مؤسسة أو منظمة .وفى ضوء هذا الأسلوب تتكون أى مؤسسة من مجموعة من الوحدات أو الأقسام تعتبر منظومات صغيرة داخلية تكون فى مجموعها المؤسسة أو المنظمة الأكبر كنظام . يتبع المنظومة أكبر وهى إدارة العامة التى تقع فى نطاق كبير وهو المجتمع .

وهى نظام كبر ام صغر يعتبر نظام مفتوح Open system يؤثر ويتأثر بغيره من النظم الأخرى والبيئة المحيطة به

وعناصر أسلوب النظم هى .

المدخلات – والعمليات – والمخرجات – التغذية المرتدة – وتتكون المؤسسة أو المنظمة أمام هذا الأسلوب من – المقومات الأساسية التالية :-

1- المدخلات In puts

وتضم كل شيئ يدخل المنظمة لتجرى عليه العمليات والتفاعلات بداخلها ويمكن تقسيم المدخلات إلى :-

أ- رسالة المنظمة وأهدافها وفلسفتها .

ب- السياسات والتشريعات واللوائح الحاكمة لتسيير العمل .

جـ- الموارد البشرية : وهى كل العناصر البشرية الموجودة داخل المنظمة ومن أهمها :-

- أفراد الإدارة العليا وهم المسئولون عن وضع السياسات والخطط .
- أفراد الإدارة الوسطى : رؤساء الأقسام .
- أفراد الإدارة التنفيذية وهم المشرفون والفنيون والعاملون على خطوط الإنتاج

عناصر بشرية أخرى : وهم الهيئة المعاونة للإدارة والعمال فى المجالات المختلفة .

د- الموارد المالية والمادية :-

الموارد المالية هى التى تزود إدارة المنظمة بالقوى الشرائية الضرورية اللازمة على المدخلات الباقية . ونقص الموارد المالية مسئول عن كثير من المشكلات التى تواجه إدارة المنظمة وبالتالى تؤثر على العملية الإنتاجية ككل .

أما الموارد المادية : فتتمثل فى المبانى والتجهيزات والأدوات والمعدات والآلات وغيرها . ومدى ملاءمتها لأوجه النشاط المختلفة لتحقيق أعلى درجة من جودة النتائج .

هـ- الخدمات الإضافية

وهى كل الخدمات التى تساعد إدارة المنظمة فى أداء عملها (والنظم الصحية – الرعاية النفسية - الصيانة ...)

و- المنظومة المعلوماتية الفرعية

وهى أداة الربط بين المنظومات الفرعية (الوحدات والأقسام) داخل المنظمة وبين عناصر البيئة . وتتعلق هذه المعلومات بأساليب العمل والتشغيل التى تستخدمها المنظمة فى شئونها الداخلية .

ز- منظومة المعلومات الخارجية .

وتشمل على عناصر ومعلومات من خارج نطاق المنظمة وقد تفرض قيودا عليها ومنها :

- البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المنظمة من منشورات ولوائح وقوانين يتم الالتزام بالعمل بها داخل المنظمة .
- الالتزامات الأخلاقية للمجتمع الذى يعيش فيه المنظمة .
- السياسات والخطط التى تضعها الإدارات الأعلى والتى تتبع لها المنظمة كالإدارة العامة أو الوزارة .

ح- الوقت

وهو المدى الزمنى اللازم لإتمام العملية (الخطة) وبلوغ الأهداف المقررة .

2- العمليات Processes

- وهى تلك النشاطات التى تتم داخل المنظمة ليتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج (مخرجات) وتشتمل على التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – التقييم إلى جانب التفاعلات بين الأفراد والإدارة وبين الأفراد وبعضهم البعض وبين المنظمة والبيئة ، وتنقسم التفاعلات إلى نوعين من الأنشطة داخل المنظمة وهى:-
- تفاعلات وأنشطة متخصصة وهى أساس العملية الإنتاجية وتشمل أنشطة الإنتاج والتصميم والتنفيذ والخدمات المتعلقة بها .
- تفاعلات وأنشطة معاونه : وتشمل تقديم المساعدات – والتوجيه وتنظيم الاجتماعات ونظم تدريب العاملين .

3- المخرجات Outputs

وهى المحصلة النهائية لكل التفاعلات والأنشطة داخل المنظمة تحقيقا لأهدافها ويمكن أن تنقسم المخرجات إلى :-

- مخرجات إنتاجية تامة .

وهى المنتجات تامة الصنع والقابلة للتوزيع والاستخدام النهائي .

- مخرجات ناقصة

وهى منتجات نصف مصنعة أو قابلة للتشغيل والتحويل أو ما تسمى تحت التشغيل [غير قابلة للاستخدام النهائي] .

- مخرجات وجدانية

وتتضح فى الأداء الجيد للأفراد والجماعات داخل المنظمة ، والرضا الوظيفي للأفراد عما يقومون به من عمل ، والانتاجية التنظيمية والمتمثلة فى حل المشكلات وتنمية المهارات .

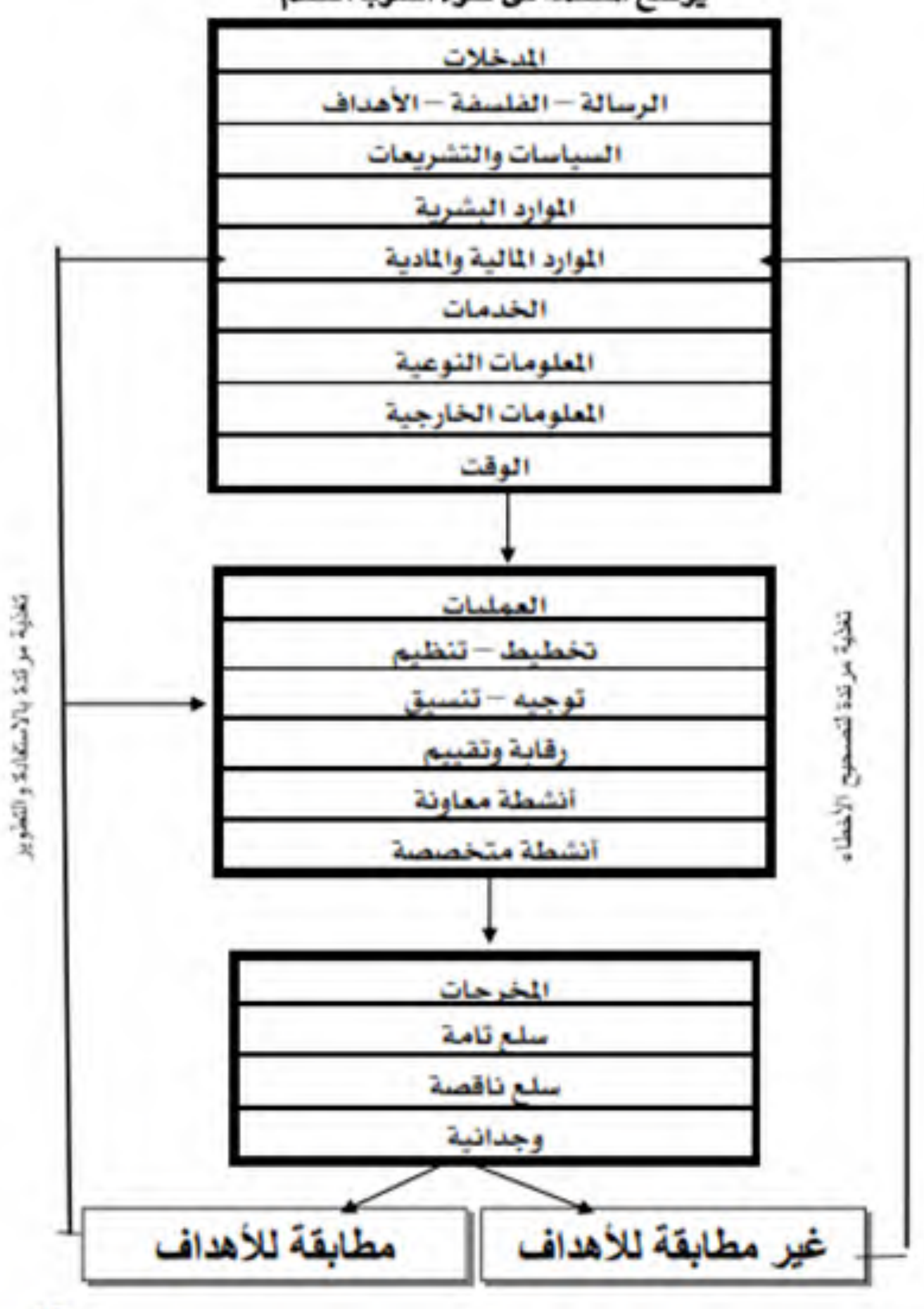
4- التغذية المرتدة Feed Back

وهى الوسيلة التى يتم بها قياس المخرجات ومقارنتها بالأهداف حتى يمكن تحقيق التوازن داخل المنظمة . ما إذا كانت المخرجات مطابقة للأهداف (مرضية) استمر العمل بنفس الأسلوب مع البحث عن أساليب التطوير ، وإذا لم تتطابق المخرجات مع الأهداف (غير مرضية) يتم التعديل والتصحيح حتى تتطابق المخرجات الفعلية مع المخرجات المستهدفة . وبذلك تتوفر لدى إدارة المنظمة المعلومات الكافية من البيئة الداخلية والخارجية تساعدها فى الرقابة والتطوير المستمر للإنتاج وسلوك الأفراد بها .

والشكل التالى يوضح المؤسسة (كنظام)

شكل رقم (3)

يوضح المنظمة فى ضوء أسلوب النظم



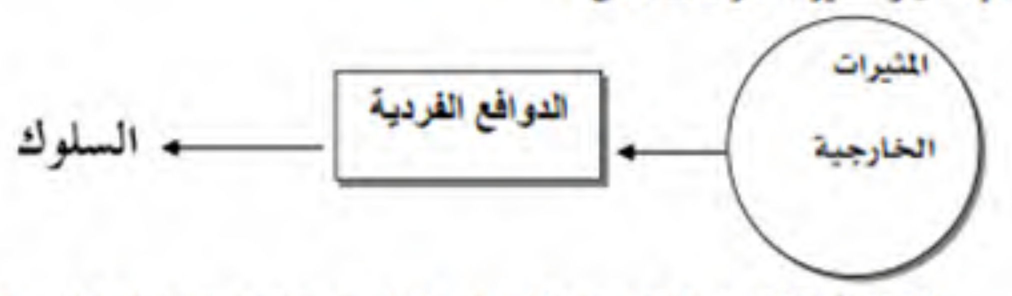
ثالثا الدوافع الأساسية للسلوك الإنسانى

تسعى الإدارة إلى السيطرة على المرؤوسين بدراسة الدوافع الأساسية لسلوك أفرادها حتى يمكنها أن تستمر هذه الدوافع فى تحقيق أهدافها .

وقد أكد علماء النفس علاقة هذه الدوافع بحاجات الإنسان الفسيولوجية والإجتماعية . وأهمية هذه العلاقة للمديرين للاستفادة منها فى التعامل مع العاملين وذلك من خلال التنبؤ بالسلوك والسيطرة عليه بعد تحليل مسبباته وتحليل دوافعه والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات العاملين .

1- الدافعية Motivation

واستخدام مفهوم الدوافع Motive كوسيلة لتفسير ما يجرى داخل الإنسان وتفسير السلوك كالآتى :



فلا تنشأ أشكال السلوك من دافع واحد فقط . ومن ثم كان هناك تقسيمات للدوافع " تقسيم موراى Murray " مثل :

- دوافع الجوع Hunger - دوافع الجنس Sex
- دوافع الحب Love - دوافع الفضول Curiosity

كما أن هناك تقسيمات أخرى

- الدوافع الفطرية (موروثة) - الدوافع المكتسبة

- دوافع إيجابية [محركة] - دوافع سلبية [مانعة]
- دوافع فعالة - دوافع ساكنة
- دوافع رشيدة - دوافع عاطفية

والدافعية هى إثارة سلوك الإنسان والاحتفاظ به فى حالة استمرار وأيضاً تنظيم هذا السلوك .

وهنا يأتى الدور الهام للإدارة فى توجيه هذا السلوك بشكل إيجابى تحقيقا للأهداف.

ويمكن أن تنقسم الدوافع إلى الفئات التالية :-

1- دوافع تتعلق بالحاجات الأساسية للإنسان

وهى حاجات فسيولوجية لا غنى عنها للإنسان كالأكل والشرب والراحة وغيرها .

2- دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان :-

مثل الرغبة فى الإنتاج والإنجاز والتميز . وتتضح هذه الدوافع غالبا فى أفراد الإدارة دون غيرهم.

3- دوافع تتعلق بالحاجات الاجتماعية للإنسان :-

وهى فطرية غالبا لدى الإنسان كالانتماء لجماعة ، تكوين صداقات ومساعدة الآخرين ، والتقدير . وتلك تخلق القوى الدافعة للإنسان .

4- دوافع تتعلق بحاجات الإنسان إلى تأكيد الذات :-

وهى دوافع تتعلق بحاجات الإنسان لتحقيق طموحاته والصورة التى رسمها لنفسه .وهذه الحاجات تخلق قوى تحرك السلوك فى اتجاهات تختلف بطبيعتها عن السلوكيات الخاصة بإشباع الحاجات .

الحاجات Needs

فى ضوء مفهوم الدافعية والتقسيمات السابقة للدوافع يمكن تقسيم الحاجات كالتالى :-

- حاجات فسيولوجية Phsycological Needs

وهى حاجات أساسية للحفاظ على الحياة . وهى حجر الأساس فى بناء نظرية الدوافع السلوكية مثل الأكل – الشرب – النوم – الراحة ... وغيرها . وقد أثبتت الدراسات أن الدوافع الفسيولوجية [العضوية] تنبع أساسا من محاولة الكائن الحى المحافظة على وجوده عن طريق توفير اللازمة للجسم من العناصر الغذائية الهامة

فرغبة الفرد فى تناول نوع معين من الطعام إنما ترجع إلى نقص لذلك فدوافع السلوك الأساسية لدى الإنسان إنما تنشأ عن إحتياجاته العضوية فى المقام الأول . فيسعى الإنسان إلى الطعام ذو أهمية وأولوية قبل الأمان والحب والتقدير والتى يمكن أن تتحقق بعد إشباع وسد حاجة الجوع فالإنسان الجائع لا يمكن أن يتصور أى شيء سوى الطعام . فعندما يضمن توفير الطعام بشكل كامل . يسعى إلى تحقيق وإشباع الحاجات التالية له فى الأهمية . " المعدة خاوية فكل شيء هراء " . هكذا تخضع الحاجات الأساسية لدى الإنسان إلى تسلسل نسبى أى إشباع حاجة أساسية بقدر كافى يسمح بظهور حاجة أخرى وهكذا إلى أن تتوقف الحاحية الحاجة عن الإشباع فينتهى تسميتها " حاجة " .

- الحاجات الاجتماعية Social Needs

يأتى ترتيبها بعد الحاجات الأساسية والفسيولوجية وهى :-

- الحاجة إلى الأمان Safety
- الحاجة إلى الحب Love

- الحاجة إلى التقدير Respect
- الحاجة إلى تحقيق الذات Egoistic
- الحاجة إلى الأمان

وهى أن يسعى للإنسان إلى التحرر من الخوف والتهديد والحرمان الذى ينتج عن إختلاف الأمن أو المرض أو الفصل أو الإضطهاد وغيرها . وتصبح هذه الحاجات الموجهة الأولى لسلوكه . ويجمع كل خبراته لخدمتها ؛ وعندئذ تسيطر هذه الحاجات سيطرة كاملة على كيانه وتفكيره ونظريه للعالم من حوله وللمستقبل . والإنسان فى مثال هذه الحالة خاصة وإن كانت حالة متطرفة وحادة لدرجة كبيرة يمكن وصفة بأنه يبعيش فقط لطلب الأمان . ويميل الإنسان إلى تفضيل الأشياء المعروفة والمألوفة لديه سعيا للاستقرار والأمان .

ونلاحظ أحيانا أن هناك حالة مرضية تسيطر على بعض الأفراد المرضى عقليا فتجعلهم يتصرفون كالأطفال الخائفين وإن لم تبد عليهم نفس الظواهر التى تبدو على الأطفال . فهم يتصرفون طبقاً لهواجس غير معروفة وغير ملموسة وكأن خطرا أو كارثة ستقع ، ودائما يبحثون عن من هو أقوى يعتمدون عليه ويطلبون حمايته .

وهذه الظاهرة لا تصيب بعض الأفراد فقط بل كثيرا ما تصيب المنظمات والمجتمعات والمؤسسات نتيجة لكوارث طبيعية أو غير طبيعية أو أزمات عنيفة أو أخطار مفاجئة .

إذن فحاجات الأمان من أقوى دوافع السلوك البشرى بعد الحاجات العضوية .

- **الحاجة إلى الحب Love**

بعد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان . تبدأ مجموعة أخرى من الحاجات فى الظهور والتأثير فى سلوك الإنسان وهى حاجات الحب

والحاجات العاطفية والحاجة إلى الإنتماء والترابط الاجتماعى . والأصدقاء والرفقة والزوجة والأطفال . والشدة إلى الحاجة الملحة للاتصال مع الناس والمجتمع من حوله بما يضمن له تحقيق المكانة الاجتماعية بين جماعته . حتى أن الفرد ينسى ويتناسى أنه عندما كان فى حاجة إلى إشباع معدته وضمان الأمن والأمان كان يسخر ولم يلق بالا لمثل هذه الحاجات الإجتماعية .

ويؤكد علماء النفس أن عدم إشباع حاجة الحب والصلات الإنسانية قد يؤدى إلى أمراض نفسية خطيرة فتلك حاجات إنسانية متميزة والمجتمع المتحاب المتعاطف المترابط هو المجتمع الصحى السليم الذى تبلغ إنتاجيته الحد الأقصى أداءا وجودة .

لذا على المنظمة أن تراعى هذا المفهوم فى علاقتها مع الأفراد على إختلافهم وفى جميع العمليات والنشاطات الإدارية .

- الحاجة إلى التقدير (الاحترام) Respect

وهى تمثل حاجة الحب ووثيقة الصلة بها وتعبر عن حاجة الإنسان إلى احترام نفسه واحترام الآخرين له على أساس ثابت وملموس من الحقيقة أو الإنجاز العظيم أو المركز المرموق أو السلطة والنفوذ .

وإشباع هذه الحاجة يؤدى إلى الشعور بالثقة والإحساس بالنفع للآخرين . وعدم إشباعها يؤدى إلى الشعور بالعجز مما قد يدفع إلى الإنكماش والإنحراف كنوع من التعويض وما من شك أن الإدارة فى المصنع أو فى المدرسة أو فى المجتمع وكذلك النظام السياسى فى الدولة الذى لا يتيح للفرد أو الجماعة فرص إشباع احتياجات تقدير النفس واحترام الآخرين إنما يدفع بذلك الفرد أو تلك الجماعة إلى السلبية المطلقة وعدم الشعور بالانتماء .

- الحاجة إلى تأكيد الذات Egoistic Need

وتختلف أشكال تحقيق الذات من فرد إلى أخرى . فتظهر في بعض الأشخاص في شكل الرغبة في التفوق التفوق العلمي أو تحقيق بطولة رياضية أو بطولات فنية ، كما يجد بعض الناس أنفسهم في الرسم ، الموسيقى ، والكتابة والاختراع أو الشهرة .

والفرد الذي يشعر بحرمانه من حقه في تحقيق ذاته لا يشعر بالسعادة أبدا مهما توافرت لديه الأسباب لإشباع كافة الحاجات الأخرى ولكن الظروف التي تسمح بتوافر حاجات تقدير الذات لا تظهر إلى بعد إشباع كافة الحاجات الأخرى التي سبق الحديث عنا وهذا ما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (4)

يوضح هرم " ماسلو " لتدرج الحاجات



- **خصائص الحاجات**

تتميز الحاجات الإنسانية بالخصائص التالية :

- **حاجات متعددة** **Various**

فحاجات الطعام مثلا يمكن تصنيفه إلى عدد لا نهائي من الأنواع وهذا التعدد يسرى على باقى الحاجات الإنسانية .

- **حاجات متجددة** **Renewable**

فترة إشباع الحاجات محدد . ينتهى ويتحدد فالجوع بعد الشبع يتجدد ، والعطش بعد الشرب يتجدد ، والملابس والمساكن ، وحاجات الرفاهية متجددة وليست نهائية.

- **حاجات متطورة** **Developed**

ويلاحظ منذ تطور البشرية على ظهر الأرض . فكل يوم تطور سريع متلاحق فى شتى مجالات الحياة .

هكذا نجد أن الحاجات مرتبطة تماما مع الدوافع الأمر الذى يدفع إدارة المنظمة إلى تحليل هذه الدوافع والاستفادة منها . على سبيل المثال .

◆ **تطبيق الدوافع فى مجال البيع والشراء :**

فيهتم علم البيع بدراسة السلوك الإنسانى ومحاولة توجيه سلوك العميل لإتمام البيع . ويؤكد أن العملاء ليسوا جميعا متشابهين على الشراء . فتختلف الطريقة التى يتصرف بها الفرد إذا اختلفت الظروف والأوقات مثل :-

- اختلاف عوامل الحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة التى تجذب إنتباه العميل.

- الظروف العضوية مثل الإرهاق والإحساس بالجوع والتعب وتقلب المزاج والغضب .
- الحوافز والدوافع مثل الثناء والمدح والتوبيخ والتأنيب والمنافسة ، والثواب والعقاب وغيرها .

ولا شك أن الحاجات النفسية والاجتماعية هى التى يهتم بها المدير أكثر من إهتمامه بالحاجات الفسيولوجية ، وبالتالى يهتم قسم البيع بإشارة دوافع الشراء أثناء المقابلات البيعية .

أهم دوافع الشراء لدى العميل [المشترى]

- اللذة الجسدية والراحة وتفادى بذل الجهد : وذلك فى شراء الطعام والشراب والمسكن والفراش المريح والسيارات .
- اللهو والإسترخاء : أثناء فترات الراحة فى المنتزهات والملاعب ودور السينما والمسرح وغيرها .
- اللذة النفسية : الشعور القوى بالسرور والرضا بسبب تأثير الجمال على العاطفة ويتمثل ذلك فى الألوان والأشكال ... فى الطراز والموديل والديكور سواء فى البيت أو العمل .
- الرغبة فى الإحساس بالأهمية وتحقيق الذات : فمن دوافع الشراء أن يشعر العميل بأنه محل تقدير من الجميع .
- التقليد والمحاكاه والمباهاه : بشراء السلع الغالية حتى لو كانت أعلى من مستواه المادى .
- الكسب المادى : فبعض المشترين يكون الهدف الأول لهم تحقيق كسب مادى كمندوبى المشتريات فى المحلات التجارية .

- الدوافع العاطفية والميل إلى جذب إنتباه الجنس الأخر ويتضح ذلك فى شراء مستحضرات التجميل والثياب والعطور ... إلخ .
- الرغبة فى المعرفة والإستطلاع : ويتضح ذلك فى شراء الأجهزة المتطورة والمعدلة والجديدة كظهور موديلات جديدة من التلفون المحمول مثلا .
- الرغبة فى إظهار المهارات الفنية مثل عمليات الطبخ وتنسيق الحدائق وتصميم الآلات واللعب وغيرها .
- دافع الخوف : وينصح ذلك فى شراء حاجات محددة تضمن للعميل درء الخطر والأمان مثل بوليص التأمين والأسهم والسندات وشهادات الإستثمار .

دوافع المديرين :-

يقبل المدير على عمل متأثرا بعدد من الدوافع ومنها :-

- الرغبة فى السلطة والقوة .
- الرغبة فى تحقيق مركز أدبى وإجتماعى ورفع .
- حب المغامرة وتحمل المخاطر .
- الشعور بالأهمية والإمتياز فى العمل .

العوامل الفعالة فى جو العمل والأداء المديرين للعمليات والنشاطات المختلفة أكثر كفاءة

1- الثقة والتقدير

يجب أن يشعر المدير أنه محل ثقة الجهات العليا .

2- توفير إمكانيات العمل

يجب أن تتوافر لدى المدير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة على مستوى العمليات المختلفة .

3- رضا العاملين

يجب أن يشعر العاملون بأنهم خاضعون لنظام عادل ينظم الأجور والعلاوات والترقيات والمكافآت والعلاج وغيرها .

4- الإتصالات الخارجية والتدريب

أى يجب الإطلاع على أحدث التطورات فى محيط العمل والحصول على أحدث المعدات وتدريب العاملين على تشغيلها وإعداد برامج دورية للعاملين للتعرف على أحدث الطرق فى محيط عملهم .

5- الحوافز الإيجابية والسلبية ومرونة وسرعة يطبيقها .

يجب ألا يخضع تطبيق الحوافز إلى قيود إدارية وأن تعطى للمدير السلطة فى تطبيقها بشكل سريع حتى يحقق الحافز السلوك المطلوب

6- الحد من تعدد أجهزة الرقابة .

فتعدد أجهزة الرقابة يؤدى إلى الضغط على المدير وعدم تمتعه بحرية الحركة واتخاذ القرارات الرشيدة لصالح العمل .

7- القيادة العلمية السليمة :

فتوافر القيادات الإدارية فى المستويات العليا التى تتوافر لها إمكانيات العلم والخبرات تجعل مهمة المدير أسرع وأسهل وتحفزه على أداء عمل أفضل فى شتى المجالات .

من كل ذلك يمكن أن تتحقق السلوكيات المرغوبة لدى العاملين والمديرين وجميع الأفراد فى المنظمة . لتحقيق أداء أفضل فى مختلف العمليات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

الفصل الثالث

القيم والاتجاهات

تمهيد

- مفهوم القيم
- مفهوم الاتجاهات
- مكونات الاتجاهات
- مكونات الاتجاه
- وظائف الاتجاهات
- خصائص الاتجاهات
- نظريات و أساليب تغيير وتعديل الاتجاه
  - النظريات الوظيفية
  - النظريات الاتساقية
  - نظريات التعلم
  - نظريات الاستغراق
- أهمية تغيير الاتجاه
- قياس الاتجاهات

الفصل الثالث

القيم والاتجاهات

تمهيد

تتعلق القيم بالجوانب السيكولوجية للإنسان ويراها علماء النفس أنها مسألة عدد كبير من العوامل النفسية المتفاعلة داخل الفرد ، والسلوك هو صورتها الإجرائية ، ويتحدد هذه السلوك بصورة قبلية تحت تأثير ما يمكن تسميته بالبيئة السيكولوجية للفرد ، وهذه العوامل غير ثابتة فهى تتغير من لحظة إلى أخرى ومن شخص لآخر ، ومن ثم فالقيم نسبية فى ضوء الرغبات الشخصية التى تضفى قيمة معينة على موضوع ما .

والاتجاهات أيضا هى أحد المفاهيم التى أدخلها علماء النفس فى محاولتهم تفسير ما يدور داخل ذلك الصندوق الأسود " مخ الإنسان " والذى نتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينه من السلوك .

القيم Values

مفهوم القيمة :

مفهوم القيم طبقا للقاموس التربوى Educational Dictionary

" هى كل صفة ذات أهمية نفسية أو اجتماعية أو خلقية ، تتصف وتتسم بسمة الجماعة عامة ، وموجهه لسلوك الفرد .

ومن هذا المفهوم يتضح أن العوامل الاجتماعية والثقافية للفرد والمحيطة به لها علاقة بالقيم وتنميتها . فالفرد يمتص معاييره للحكم على تصرفاته من البيئة المحيطة . ويقيم منها وزنا يزن به أفعاله ويتخذها مرشدا له .

إن القيمة هى "وازع داخلى (محرك) يجعل الفرد يتجه للقيام بنمط سلوكى معين يتماشى مع المعايير الاجتماعية ويتفق مع متطلبات الموقف أو الموضوع الذى يتعرض له"

وفى ضوء ذلك يمكن يعرفها أيضا أنها :

مجموعة من الاتجاهات المعيارية Normative التى تتكون لدى الفرد فى المواقف الاجتماعية المختلفة وتسيطر على إرادته فتحدد له أهدافه فى الحياة وتنعكس على سلوكه العملى واللفظى .

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من القيم :

1- القيم الإلزامية Must & mastn't

وهى الفرائض والنواهى – ما يجب وما لا يجب أن تفعله Must and mustn't وهى القيم التى تتصف بالقدسية وتلزم الثقافة بها أفرادها . وذو أهمية كبرى فى الحفاظ على كيان المجتمع .

2- التفضيلات Preference

وهى القيم التى ينتقيها المجتمع ويفضلها ويشجع أبناءه على القيام بها والسير تبعا لها . ولما ها تأثير عظيم فى توجيه سلوك الفرد وتخضع فى ترتيبها بما يتفق وسلم القيم فى المجتمع.

3- القيم الطوبائية Utopian

وتلك القيم التى تعبر عن المثل العليا التى ينبغى الإلتزام بها وبالرغم من استحالة تحقيقها بصورة كاملة إلا أنها تؤثر بدرجة عالية فى توجيه السلوك .

أما القيم الخلقية فترتبط بالمستويات الثلاثة السابقة فهى إجتماعية من حيث نشأتها ، وتعبر عن هيكل العلاقات الاجتماعية والضوابط السلوكية وتمكن الفرد من الخيارات الخلقية بما يتفق مع محددات ودستور المجتمع .

فى ضوء ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين السلوك الخلقى وواجب الفرد ، حيث أن هناك نوعن من الواجبات Duties كمحددات للسلوك وهما :-

أ- واجبات موضوعية

وهى التى تشير إلى السلوك الفعلى أو الظاهرى كما يتحدد فى ضوء معايير المجتمع.

ب- واجبات ذاتية :

وهى الجوانب السيكولوجية والدوافع الكافية وراء السلوك وتنحصر فى ضمير الفرد وما لديه من قيم وتأثيراتها إلزامية .

نسق القيم [نظام القيم] Value System

فلكل مجتمع تنظيم خاص به فيما يتعلق بالقيم المختلفة أو يطلق على هذا التنظيم سلم القيم . وهذه يعنى أن القيم مرتبة ترتيبا هرميا فيما بينها ، وأن هناك قيم لها أولويتها فى حياة الفرد والمجتمع عن باقى القيم الأخرى . وتحتل القيم الأساسية المرغوب فيها قمة الهرم ، وتدرج فى الترتيب لأسفل حسب أهمية هذه القيم . وهى

1- القيم المادية

تلك التى تحافظ على الوجود المادى للإنسان [اقتصادية]

2- القيم الاجتماعية

تلك التى تشبع حاجات الإنسان عن طريق غيره من الأفراد الآخرين

3- القيم الخلقية

هى التى تحدد نوع سلوك الفرد وطبيعة علاقته الاجتماعية فى البيئة التى يعيش فيها.

4- القيم الجمالية :-

تلك التى تهتم بالجمال والتذوق الفنى ، والشكل والمظهر .

5- القيم الفكرية :-

وهى التى تبحث عن أهمية الحقيقة من خلال العقلانية والتجريب

6- القيم السياسية :-

وتتركز على كيفية الحصول على السلطة والقوة والنفوذ

7 - القيم الدينية :-

تلك التى تربط الإنسان باللا نهائى – بالله وتدعوه إلى الكمال . وهى الرابطة والمهيمنة والمشكلة لكل القيم الأخرى .

ويمكن توضيح هذا الترتيب على سبيل المثال بالنسبة لأى فرد فى أى مجتمع من المجتمعات توجد به بعض القيم الأساسية والتى لابد لكل فرد أن يتمسك بها ، ومن ثم تعتبر محددات فكرة وسلوكه ، هى بمثابة معايير سلوكه توضح العلاقة بين الفرد والمجتمع . وهذه تحتل المرتبة العليا مثال القيم الروحية والخلقية .

وهناك فى المجتمع طوائف مهنية متعددة ، وطبقات اجتماعية مختلفة ولكل منها قيمها الخاصة التى تتفق ومصالحها التى تسعى لتحقيقها فمثلاً :

- التجار يسعى لتحقيق قيمة إقتصادية

- رجل البيع يسعى لتحقيق قيمة إقتصادية بحته .
- الفنان يسعى لتحقيق قيمة فنية وجمالية .
- أستاذ الجامعة يسعى لتحقيق قيمة فكرية واجتماعية .

وتؤدى هذه الاختلافات إلى النزاع بين أعضاء المنظمة الواحدة الذين يشغلون وظائف مختلفة كل لإثبات وجوده وقيمه الخاصة ، وأيضا يؤدى ذلك الاختلاف إلى النزاع بين المنظمات وبعضها . وقد يلجأ الفرد إلى إختيار المهنة التى تتفق مع قيمه ليحصل بذلك على الرضا والالتزام التام لمهنته . حتى تتفق مع قيم الرئيس .

ويشكل التباين والاختلاف لقيم الأفراد مشكلة حقيقية لإدارة المنظمة فى محاولتها للتوفيق فيما بينها بحيث تعكس سياستها وإجراءاتها . فى الوقت نفسه تحاول إدارة المنظمة أيضا التكيف مع القيم الاجتماعية السائدة والفترة الزمنية الملائمة لذلك تحاول إدارة المنظمة تفهم سلوك الأفراد والعاملين بشكل أفضل .

من كل ذلك يمكن القول أن قواعد السلوك ذو علاقة وطيدة بالغايات والوسائل التى تحققها فى ضوء نسق القيم وهى تشتمل على أربعة مظاهر أساسية :-

1. الغايات المحددة التى يتطلع إليها أفراد المجتمع .
2. الوسائل المحددة التى تحقق هذه الغايات .
3. الجزاءات المحددة فى ضوء النظم الإجتماعية القائمة .
4. التنظيم الذى تكون عليه هذه الغايات والوسائل لكى لا يكون هناك تناقص أو صداع بينها .

وبدراسة الاتجاهات يمكن توضيح ذلك بشكل أفضل .

الاتجاهات Attitudes

ما هى الاتجاهات

"هى تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات ، والعادات ، والدوافع بالنسبة لشئ محدد"

وتعتبر الدوافع وخصائص الشخصية هى مكونات الإتجاه . لأن الدوافع وخصائص الشخصية تتكامل وتتفاعل لتنشئ اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء معينة.

ويرى البعض التفرقة بين القيم Values وبين الاتجاهات ولكن فى الواقع العملى لا جدوى من هذه التفرقة والتقسيم :-

- فكلاهما يعمل على تحريك الفرد للقيام بنمط سلوكى معين .
- كلاهما لا يرى ويمكن استنتاجه .
- كلاهما مرتبط بالمعايير الاجتماعية .
- كلاهما ينتج عن دوافع الفرد وسماته الشخصية .
- كلاهما يوضح وجهة النظر التى يكونها الفرد فى محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة .

مكونات الإتجاه

يتكون الاتجاه من العناصر الثلاثة الآتية :

1- العنصر الفكرى

أى عقيدة الفرد وفهمه للموقف أمر أو الموضوع القائم ودراسة أبعاده وحقائقه وعلمه بها.

2- المشاعر

فالشخص لا يستطيع تكوين إتجاه حيال أى شئ إلا إذا كان هذا الشئ موجود فى محيط إدراكه .

فالشخص المقيم فى الغابات " البدائى " من الصعب جداً أن يكون لديه إدراك بما يجرى فى العالم من حروب نووية وغيرها .

3- الميل للسلوك

فالفرد أن الذى يسكن الصحراء – أو الغابات – [البدوى] من المؤكد ليس لديه إتجاه لأن يصبح مليونيرا .

مدى تأثير الإتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين أساسين :-

1- نوع الإتجاه وقوته

اتجاه – موجب [قبول] إتجاه سالب [رفض]

فإذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لعمل المرأة فإن مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه تتوقف على شدة هذا التأثير وقوته .

2- بساطة أو تعقيد مكونات الاتجاه الثلاثة [الفكر – الشاعر – الميول]

فقد يحتوى الإتجاه على مجموعة من المعلومات الضئيلة ، ومشاعر غير واضحة . فإن السلوك سيختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة وضوح أو تعقيد تلك المكونات.

والفرد الذى لديه اتجاهات متعددة حيال موضوعات متعددة ومختلفة . فالتوافق والتجانس بين هذه الاتجاهات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس فى شخصيته وبالتالى تؤثر على نمط سلوكه.بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد

السياسية ، والاجتماعية والاقتصادية جميعا ؟ إذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول أن الفرد تكونت لديه " عقيدة " – أيديولوجية Ideology

من ناحية أخرى فان هذه الاتجاهات إن لم تتطور ستؤدى إلى الجمود ويصبح الفرد " نمطى " السلوك دون تغيير أى أن الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع ما ووجهة النظر للفرد قد تكون مؤيدة أو معارضة ، لجوانب الموضوع المختلفة .

ولكن وجهة نظر الفرد سواء كانت إيجابية [مؤيدة] أو سلبية [معارضة فإنها ستعمل على تحديد سلوك الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع .

مثال لو كان مجلس إدارة إحدى الشركات بصدد دراسة موضوع منح العمال مكافآت أو مزيدا من الخدمات والمزايا . فعند التصويت سيتوقف رأى بعض الأعضاء وسلوكهم على اتجاهاتهم نحو العمال . فالبعض يرى أن العمال نشطون ومكافحون ويبذلون المزيد من الجهد بإعتبارهم قوة أساسية فى العمل ويؤيد منح العمال المزايا والخدمات والمكافآت . بينما يرى البعض الأخر أن العمال كسالى بطبعهم فلا يستحقون إلا على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من جهد .

وظائف الاتجاهات :-

تتعدد وظائف الاتجاهات بالنسبة لشخصية الفرد ومنها :-

1. التأقلم

حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحيطة به .

2 الدفاع عن النفس :

فالفرد حيث يلتزم باتجاه معين فإنه يحاول الدفاع عن النفس . فالمدير الذى لديه اتجاهات معادية لنقابات العمال إنما يحاول الدفاع عن مركزه ومصلحته والعامل الذى يؤيد الحركة العمالية إنما يدافع عن مصالحه وأمانيه .

3 التعبير عن القيم والمثل

فالفرد دائما يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها فالفرد الذى لا يقبل الرشوة . فهو يعبر عن القيم الأخلاقية والدينية والمثل العليا

4 المعرفة الجديدة :-

إذا أن أى اتجاه جديد يساعد الفرد على تجميع معلومات عن هذا الموضوع بكم كبير . ثم ينظم إدراكه لهذا الموضوع بعد ترتيب معلوماته فى ضوء الموضوعات الأخرى المختلفة .

فبينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فإنه فى الوقت ذاته قد يحمل اتجاها عاما نحو مجموعة من القضايا المترابطة . من ناحية أخرى فإن الأفراد يميلون إلى تغيير إتجاهاتهم ببطء على مر الزمن . بل قد يقاومون هذا التغيير .

مقاومة التغيير – لماذا ؟

قد تفرض التكنولوجيا الحديثة والمتطورة نفسها على التنظيم الداخلى لأى منظمة وبالتالى تفرض تغيير داخلى على المنظمة ككل وعلى أعضائها فتتغير اتجاهات الأفراد وقيمهم وأرائهم وقد يقاوم الأفراد التطورات التكنولوجية التى تسعى الإدارة إلى إدخالها برفض هذه الإجراءات مما يسبب قلقا وأزمات إدارية . وبالتالى يجب على الإدارة إقناع العاملين بالتطوير وامتصاص غضبهم ومحاولة تغيير اتجاهاتهم لهذا التطوير بعد بحث أسباب هذا الرفض

أسباب مقاومة التغيير

أكدت الدراسات أن الناس تقاوم التغيير للأسباب التالية :-

1. الخوف من نقص الدخل بعد أن تحل الآلة محل العامل .

2. الخوف من نقل العاملين لمناطق أخرى بعيدة.

3. الخوف من الاستغناء عن بعض العاملين .

4. الخوف من تحملهم مسئوليات وأعباء جديدة .

كيف يتكون الإتجاه الجديد ؟ (عوامل تكوين الاتجاه)

هناك عوامل عديدة تساعد فى تكوين وتعديل اتجاه الفرد وهى عوامل تكوين الاتجاهات:-

1. المواقف الخاصة بإشباع الحاجات

2. سمات الفرد الشخصية .

3. معتقدات وقيم الجماعة التى ينتمى إليها

4. المعلومات المتوافرة لدى الفرد

5. الدور الجديد الذى سيلعبه الفرد

6. قادة الرأى

1- المواقف الخاصة بإشباع الحاجات :-

فالموضوع الجديد أو الموقف الذى يساعد الفرد على إشباع حاجاته يعمل على تكوين إتجاهات إيجابية فى صالح هذا الموقف الجديد والأشخاص الذين يعملون معه فى سبيل إشباع هذه الحاجات .

والاتجاهات التى يكونها الفرد أثناء محاولته إشباع المماثلة للموقف الأصلى .

أى أنها ستستمر معه فى توجيه سلوكه فى مواقف أخرى مختلفة ومتفاوتة إلى أن تصبح جزءا من شخصيته العامة وينعكس ذلك السلوك فى تحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها . على سبيل المثال مدير أحد فروع الشركة يسعى

لأن يصبح رئيس مجلس إدارة بها هذا إتجاه فى محاولة لإشباع حاجاته للمركز والنفوذ والسلطة . ثم يستخدم هذا الاتجاه لتحقيق أهداف وحاجات أخرى كالتوسع فى الأعمال الخارجية للشركة فى دول أخرى أو تغيير نشاط الشركة .

2- سمات الفرد الشخصية

فسمات وصفات الفرد الشخصية تؤثر تأثيرا كبيرا فى تكوين وتعديل اتجاهاته فدرجة الذكاء – والصحة الجسدية – وعمره الزمنى ونمطه الإنفعالى – منطوى – منبسط . كل ذلك يؤثر فى تكوين الإتجاه إلى جانب أهمية الشعور والإدراك للإتجاه حيال الموضوع الجديد .

فأحيانا ما يكون هناك عدم توافق بين اتجاه الفرد وسلوكه وهذا ما يسمى " التنافر الإدراكى " . فقد يسلك الفرد سلوكاً لا يتفق مع اتجاهات ووجهة نظره ، وبالرغم من ذلك يتبع هذا السلوك .

أى هناك تناقض بين الاتجاه والسلوك كالذى ينهى عن التدخين وبالرغم من ذلك يدخن بكثرة . والذى يكذب وهو واثق أن الكذب سئ وبالرغم من ذلك يكذب وقد يحدث ذلك انزعاج وقلق .

وتفسير ذلك هو شعور الفرد بالمكاسب المادية الناتجة عن حدوث التنافر . على سبيل المثال مندوب البيع الذى يعرض محاسن السلعة وهو يعرف تماماً أنها رديئة لا يشعر بضيق أو قلق إزاء هذا التنافر أما شعوره بالعائد المكسب المادى له ولأسرته وللمنظمة التى يعمل بها فالمكاسب المرتفعة تقلل من إدراك التنافر والقلق وتؤدى إلى استمرار فى هذا السلوك حتى لو كان هناك أراء مضادة وهذا يبرز قبول بعض العاملين للتنافر الإدراكى فى بعض المهنة والحالات حفاظا على

المكاسب والأجور والتعويضات . ولكنهم لا يقبلون هذا التنافر الإدراكى خارج محيط العمل .

3- معتقدات الفرد وقيم الجماعة التى ينتمى إليها :-

فاتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعة التى ينتمى إليها .. ولا شك أن انتماء الفرد لجماعة معينة ورغبته فى الإحتفاظ بكيانه داخلها تجعله يقبل تعليمات الجماعة وتقاليدها والعرف السائد بها يتخذ أفكار الجماعة وقيمتها أساس لاتجاهاته . حتى تقبله الجماعة عضوا دائم بها فإذا انحرف كان جزاؤه الطرد منها . كانتماء الفرد لجماعة سياسية أو دينية مثلا . أو لمجموعة فى نادى أو رابطة ثقافية ، وضغوط هذه الجماعات على الفرد له تأثير كبير فى تشكيل اتجاهاته التى تنعكس على سلوكه وتصرفات .

وهكذا بالنسبة لجماعة العمل داخل المنظمة أو المؤسسة التى تؤيدها وتربطها لوائح وقوانين والتزامات معينة . لها تأثير واضح على تشكيل اتجاهات الفرد بما يحقق أهداف المنظمة فى ضوء تفاعله مع الأفراد الآخرين على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية .

4- المعلومات المتوافرة لدى الفرد

فالمعلومات تلعب دورا أساسيا فى تكوين اتجاهات الفرد الأمر الذى يدفع الدول والحكومات إلى إنشاء أجهزة خاصة للإعلام لنشر المعلومات التى تعتقد ضروريتها وأهميتها فى إبلاغها للناس لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة .

ولا شك أن نقص المعلومات وتشويهها لدى الأفراد يمثل جانبا ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . وخاصة عند المثقفين الذين يميلون إلى تكوين

اتجاهات خاصة بهم بناءا على حقائق تشبع حاجاتهم لتحقيق الذات وليس بناءا على إشباع حاجات أخرى .

لذا فوسائل الاتصال وخطوطه وأنواعه داخل المنظمة لابد وأن تتسم بالصدق والفاعلية والجدية والكمية الهائلة من المعلومات فيما يتعلق بإجراءات وطبيعة العمل داخل المنظمة من أجل تكوين إتجاهات إيجابية دائمة متطورة تتفق مع إتجاهات وأهداف المنظمة .

5- الدور الجديد الذى سيلعبه الفرد

وتؤكد الدراسات النفسية إلى استعداد الفرد للتحويل إلى القيام بدور جديد يتعارض مع إتجاهه الفعلى . يمكن تفسير هذا العامل فى ضوء نظرية التنافر الإدراكى ، فالفرد حين يضطر

إلى ترديد أفكار تتنافر مع رأيه الخاص يتعرض لتوتر نفسى وقلق وانزعاج .

وفى سعيه لتخفيف هذا التوتر وإزالته بالاقتناع يصبح الفرد أكثر استعداد لتقبل الظروف والحجج والمبررات المؤيدة للدور .

وعلى الجانب الأخر قد يكون الدور الجديد متمشيا مع قيمه ومبادئه واتجاهاته ومحققا للمكاسب المادية التى يريدها . فلا يحدث التنافر الإدراكى ويكون الاتجاه إيجابيا تلقائيا بلى قد ينمو ويتطور ويستمر " الرجل المناسب فى المكان المناسب "

6- تأثير قادرة الرأى :-

فقادة الرأى هم الذين ينقلون مضمون الاتجاه الجديد بفكرهم الخاص إلى الآخرين فى المجتمع من خلال وسائل الإتصال المباشر وغير المباشر ؟.

- فقد يكون قائد الرأى أحد أفراد الجماعات التى ينتمى إليها الفرد كرب الأسرة ، صديق بارز فى مجموعة الأصدقاء ، رفيق هام فى العمل .
- وقد يكون قائد الرأى أحد الأفراد الأكثر اهتماما فى المجلات أو وسائل الإعلام يتأثر به الأفراد فى تكوين اتجاهاتهم مع أنهم بعيدين جدا عن مجال الاهتمام .
- فقائد الرأى يجعل الأفراد على اتصال بالعالم الخارجى فيما يهمها فى ضوء تخصصه .
- استخدام قائد الرأى وسيلة الاتصال الشخصى يعتبر مصدر هام للضغط والتأييد للاتجاه الجديد .

وبذلك فقاده الرأى لهم دور كبير فى جعل الأفراد أكثر استعداد للإقتناع بالاتجاه . وهو ما يجب أن يلعبه المديرين على نختلف المستويات داخل المنظمة .

خصائص الاتجاهات

1. تتعدد وتختلف الاتجاهات حسب المثيرات والدوافع المرتبطة بها .
2. تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل بين بعضها البعض .
3. الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست موروثة .
4. الاتجاهات لا تأتى من فراغ ولكنها علاقة دائمة بين فرد وموقف معين . من حيث مشاعره وميوله وإدراكه .
5. الإتجاهات لها صفة الاستقرار النسبى ولكن قابلة للتغيير ومن الممكن تعديلها تحت ظروف معينة .

6. الاتجاهات تقع بين طرفين متناقضين أى بين القبول المطلق والرفض المطلق .

الاتجاه قد يبقى قوى ويقاوم التغيير للأسباب التالية :-

أ- قوة وضوحه عند الفرد وتمسكه به .

ب- قوة الاتجاه فى تثبيت معتقدات الفرد وشخصيته.

ولكن كيف يتم تغيير وتعديل الإتجاه

- **تغيير اللاتجاه** **Attitude change**

تعتبر تغيير الاتجاه هدف من الأهداف الرئيسية التى يسعى إليها الكثيرون . فالمدير يسعى إلى تغيير اتجاه العاملين فى المشروع نحو العمل والإنتاجية وأرفعهم إلى زيادة الإنتاجية والجودة – أو قد يدفعهم إلى تكوين اتجاهات موالية للإدارة والقضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة .

وتتخذ عملية تغيير اتجاه مظهرين :-

1. تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض والعكس . فتحاول إدارة الشركة مثلا تغيير اتجاهات العمال رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس الأجر إلى قبول هذه السياسة .

2. أن يتم تأكيد ايجابية أو سلبية الاتجاه لدى الفرد فى موضوع معين . اتجاه معادى لوقت الفراغ يتأكد بكراهية العامل للفراغ وحبه للعمل المستمر .

ولا شك أن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين كما ذكرنا سابقا بعدة عوامل منها :

- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه .

- نوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد .
- قوة الاتجاه وشدته ووضوح معالمه .
- قوة شخصية الفرد وتمسكه بالاتجاه الأصلى.
- مدى التوافق بين الاتجاه الجديد والإتجاهات الأخرى للفرد .
- مدى تأثر الفرد لضغوط الآخرين للتغيير .

نظريات وأساليب تغيير وتعديل الإتجاه

لاشك أن تغيير وتعديل الاتجاه هى تماما تكوين اتجاه جديد ولكن هناك أربعة نظريات رئيسية فى هذا المجال :-

(1) النظريات الوظيفية .

(2) النظريات الإتساقية .

(3) نظريات التعلم .

(4) نظرية الإستغراق.

(1) النظريات الوظيفية

وتنص هذه النظرية على أن تغيير اتجاه الفرد تحدد الحاجات التى يمكن أن تحقق أهدافه الأساسية ومن ثم فإن التغيير لا يتحقق بتغيير معلومات الفرد وسلوكه ومفاهيمه وإنما يتحقق التغيير بتغيير الدوافع التى تحدد هذا الاتجاه .

وتفسير ذلك يرجع إلى :-

- السلوك الإنسانى سلوك منفعى مادى – يهدف إلى إشباع حاجاته .

-السلوك الإنسانى بهدف الدفاع عن الذات وحمايتها من الصراع الداخلى .

-السلوك الإنسانى يهدف إلى التعبير عن قيم تحافظ على شخصية الفرد .

-السلوك الإنسانى يسعى للبحث عن المعرفة .

ولتغيير الاتجاهات لابد من معرفة الدوافع الخاصة بالسلوك لدى الأفراد والجماعات للتركيز على تعديلها .

ويقسم علماء النفس السلوك الإنسانى على أساس علاقته بمصادر التأثير الخارجية الصادرة عن المجتمع وهى :-

- التطابق - التقمص - الإستبطان

(أ) التطابق Compliance

وهو أن يسلك الفرد سلوكا معينا ليكسب استحسان وود وقبول الجماعة . عندما يتوافق سلوكه مع السلوك العام للجماعة . " مع التيار "

- أو أن يتجنب الفرد سلوك معين فى سبيل أن يعرف ويتميز داخل الجماعة لأنه لم يتوافق مع سلوكهم العام " خالف تعرف " وهذا مصدر " زائف " لأن الفرد قد يتوافق مع سلوكه الجماعة بدون رضا داخلى – وقد يتجنب سلوك الجماعة وهو مقتنع تماما أنه سلوك واتجاه ايجابى " ويرفض لمجرد الرفض "

(ب) التقمص Identification

وتقبل الفرد التغيير أو التأثير لأنه يرغب فى إرضاء والحفاظ على علاقة شخص آخر فيحذو حذره ويتجه بنفس اتجاهاته فى المجموعة فيتجه لاتجاهاتها ويسلك نفس سلوكها . أى مجرد تقليد ، التقمص التقليدى . وهنا يأخذ الفرد دور الفرد المؤثر الآخر – أو يدخل فى علاقة تبادلية معه وهذا أيضا مصدر " زائف " يخضع للتقليد فقط دون دافع داخلى نابع من الذات .

(ج) الإستبطان Internalization

ويحدث أن تقبل الفرد التغيير أو التحويل للاتجاه الجديد والسلوك المعروض عليه لأنه يتفق مع قيمة ويتمسك الفرد بالتغيير والتحويل ويتبنى الاتجاه الجديد لأنه يتفق مع اتجاهه وآرائه .

وهذا المصدر . هو سلوك حقيقى لأنه يعبر عن أفكار الفرد الحقيقية والنابعة من ذاته والتى تتفق مع إطاره القيمى . وهذا يعنى أن الأفكار الجديدة تتحرك جنبا إلى جنبا مع قيم الفرد وتتفاعل معها ويؤدى هذا التفاعل إلى تعديل القيم ، فالأفكار الجديدة تلاءمت واندمجت مع القيم السابقة وبذلك فالسلوك الذى مصدره الاستبطان يميل لأن يصبح فطريا وصلبا وهذه هى أسباب قوته .

(2) النظريات الاتساقية

وتتركز النظرية الإتساقية على الصراع الداخلى للفرد بين اتجاه واتجاه – أو بين الاتجاهات والقيم – أو بين الفرد مع أراء الأفراد الآخرين والبيئة المحيطة به . ومن خلال سعى الفرد لإزالة هذا الصراع والتناقص لتحقيق التوازن النفسى الداخلى يمكن أن يتم التحول من الاتجاهات السابقة القديمة لتحل محلها اتجاهات جديدة وهو ما يسمى التناسق أو الإنتظام والتوازن . وقد أكدا وفر أصحاب هذه النظريات الآتى:-

- أن السلوك الإنسانى تحكمه قواعد نفسية وهذه القواعد هى التى تحدد الانتظام بين الفرد والسلوك فالفرد المتزمت أو المتطرف يكره المتحررين . وعند توحيد النمط بين المتزمت والمتحرر فهذا أمر غير منطقى .
- أى نظام غير متوازن يمكن أن يكون متوازن بعدة طرق فمثلا عندما يختلف صديق مع صديق على تقييم شئ معينا هذا الاختلاف يعكس إدراك غير متوازن لهذا الشئ . والاستعادة التوازن هناك عدة احتمالات .

-أن تقنع صديقك أن يغير تقييمه لهذا الشئ .

-أو أن تقتنع أنت بتقويم صديقك .

-أن تعيد تقويمك للشئ مع صديقك بصورة تتفقان عليها .

-أن تنسحب بلباقه وتحقق التوازن بالإنعزال عن المخالفين لك .

-أو أن تقرر بأنك لم تعد تحب صديقك ولا تهتم بأرائه وهذا التوتر يخلق بدورة نوع من التوازن .

(3) نظريات التعلم :-

ويرى أصحاب هذه النظريات أن :-

- الاتجاه يخلقه التعلم .
- أن السلوك والاتجاهات تحكمهما نفس المبادئ والمفاهيم .
- الأراء مثلها مثل العادات تستمر كما هى دون تغيير وإن لم يجتاز الفرد خبرات تعليمية جديدة والتعرض لمؤثرات تنجح فى إقناع الفرد بقبول رأى جديد يقول أساسا على خبرة تعليمية تؤدى إلى اكتساب عادة فعلية جديدة

- **هناك عوامل أساسية تؤدى إلى إحداث التغيير فى الرأى :-**

(1) **المنبه :** [وهو الرأى الجديد الذى يتم تقويمه أثناء الاتصال التعليمى] .

(2) **الإستجابة :** فعندما يتعرض الفرد للرأى الجديد يكون هناك على الأقل استجابتين محددتان :-

أ- الاجابة الخاصة به [الفكر القديم] على السؤال المطروح للتعلم

ب- الميل المكتسب لأن يكرر الفرد لنفسه الرسالة .

أو السؤال الذى تعرض له . ومن هنا تكون إثارة الفرد فى تفكيره بين الرأى القديم والرأى الجديد . يتحقق التوازن والإتجاه للرأى الجديد نتيجة عملية الاتصال التعليم .

(3) **الدوافع :** التى يمكن أن يخلقها الاتصال التعليمى لقبول الرأى الجديد . والأسباب المؤيدة لهذا الرأى الجديد فى تفكير الفرد .

مراحل التعليم : [إدراك المنبه – وحدوث الاستجابة]

أ- تقديم منبه من الطرف الأول المعلم [المدرب]

ب- تفسير المنبه من الطرف المتعلم

ج- حدوث استجابة تجريبه على المنبه

د- إدراك نتائج الاستجابة التجريبيه والقيام باستجابات أخرى .

هـ تطوير وتدعيم علاقة ثابتة بين المنبه والاستجابة أى تغيير وتطوير رأى جديد وعادة فعلية.

(4) نظرية الاستغراق [المقارنة]

تعتمد هذه النظرية على المقارنة والموازنة بين الاتجاه الجديد والاتجاه الأصلي القديم وتستغرق المقارنة فترة أو يستغرق الموقف من الفرد لتحديد معالم الاتجاه الجديد .

فمثلا عند الحكم على شئ ثقيل الوزن نقارنه بشئ ما مماثل وعندما تحكم على شئ بأنه طويل نقارنه بأشخاص طوال آخرين وهكذا .

وعندما تعرض على الفرد فكرة جديدة يقارنها بأفكاره الخاصة به – وهذا ما يسمى بالاستغراق .

فكلما استغراق الفرد فى موقفه كلما تناقصت الرسالة الجديدة فى إحداث التغيير .ومعنى هذا أن استغراق الفرد يؤدى إلى زيادة تعارضه للرسالة الجديدة والموقف الجديد ويعمل على إبعاد هذا المختلف عن إدراكه ومن ثم يتضاءل الأمل فى إحداث التغيير .

أما الأفراد الذين يقل عندهم مدى الاستغراق ترتفع عندهم القابلية للتغيير ويلتزمون بموافقتهم نظرا لأنهم لمسوا وجهات نظر معتدلة عن الموضوع والاتجاه الجديد .

هكذا عند إدخال مفهوم الجودة الشاملة بالمشروع فلابد أن يعى الأفراد وبسرعة ويدركوا الفروق بين النظام والأسلوب الذى كان سائدا وبين الأسلوب الجديد للجودة الشاملة .

وفى ضوء النظريات السابقة . أن الفرد يميل إلى التكيف مع الأوضاع الجديدة التى يفرضها عليه التنظيم بأى من الوسائل التالية كما يقدمها " ارجيرس " Argers -

أن يترك التنظيم نهائيا وهذا غير وارد

-أن يستخدم أى من الوسائل الدفاعية . للدفاع عن الذات

-أن يصبح مستهترا وغير عابئ بشئ فيتكاسل ولا يهم بالتنظيم وأهدافه.

-الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمى

-أن يحاول تسلق السلم التنظيمى ليصل إلى مركز إدارى أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمى الذى يتركز عبئها على المستويات الدنيا فى التنظيم .

-أن يحاول الوصول إلى حالة من التوازن والتكيف مع الأوضاع الجديدة.

وفى أحيان كثيرة فلسفة الإدارة فى بعض الأحيان تجعل الأفراد يمعنون ويفكرون فى سلوكهم المعادى للتنظيم . والتحول بعد التوازن إلى سلوك مؤيد للتنظيم من خلال استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة الإدارية .

أهمية تغيير الاتجاه

فتغيير اتجاه الآخرين من اتجاهات سالبة إلى اتجاهات موجبة أمر هام جدا بالنسبة للمنظمة للضروريات التالية :-

-ضرورة تحقيق اتجاهات موجبه نحو التغيير التكنولوجى والأساليب الإدارية الجديدة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها .

-ضرورة تحقيق اتجاهات إيجابية بشأن وسائل الدفاع المدنى ووسائل الأمان التى يجب إتباعها عند تشغيل الآلات .

-تحقيق اتجاهات جديدة تتماشى مع الاتجاهات العالمية المعاصرة فى الأسواق والمنافسة والتميز.

-ضرورة تنمية الوعى المستمر لدى العاملين بالأحداث الجارية ومدى تأثيرها على المنظمة مستقبلا .

-ويمكن أن تتحقق محاولات تغيير الاتجاه من أجل تعديل المعتقدات والقيم الخاصة بالفرد والجماعة بإحدى أو كل الطرق التالية :-

- الاجتماعات الدورية
- الندوات والمحاضرات
- فرق التدريب وتصميم البرامج التدريبية

- المراقبة والمتابعة للتدريب

- تشجيع الجهود المتميزة فى التحول والالتزام بالاتجاهات الجديدة ونشر الخبرات المتميزة فى هذا المجال .

قياس الاتجاهات

إن القدرة على تحليل الاتجاهات وقياسها بدقة ذو فائدة عظيمة فى تفسير السلوك والتنبؤ به . وقياس الاتجاهات لابد أن يتم بطريقة علمية تعتمد على الأسلوب الغير مباشر بالاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر أو من آرائه ومعتقد أنه حيال موضوع ما أو موقف معين .

وطريقة قياس الاتجاه تعتمد على أن تقدم للفرد مجموعة من العبارات وتطلب منه إبداء رأيه بالنسبة لها ومن خلال إجاباته يمكن استنتاج اتجاهاته الخفية والداخلية التى توجه سلوكه

وهناك نوعان من مقاييس الاتجاه

1- النوع الأول

عبارات تلمس المشاعر والنواحى الفكرية من الإتجاهات

على سبيل المثال

1- ينبغى إتباع فلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة .

2- يجب التخلص من العمالة الزائدة بالشركة .

وهذه العبارات لها اختبارات متعددة . كل اختبار أو كل إجابة لها رقم عددى ومنه يمكن إيجاد الوزن النسبى للإجابة ومن الإجابات الاختيارية :-

- موافق تماما 5 درجات

- موافق إلى حد ما 4 درجات
- محايد [ليس لى رأى] 3 درجات
- غير موافق درجتان
- لا أوافق أبدا درجة واحدة

وتشير هذه الأرقام إلى قيم عددية لكل رأى . وبعد تفريغ الإجابات وحصرها وتجميع قيمها العددية يمكن ترتيب الأفراد من حيث تأييدهم أو معارضتهم للرأى .

2- النوع الثانى :-

عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع المعروض أو الموقف الجديد .

وهى عبارات تحتاج الإجابة (بنعم) أو (لا)

ثم تفريغ الإجابات وايجاد نسبة المؤيدين " بنعم " والنسبة المئوية للمعارضين "لا" وهذا النوع من العبارات محتاج عينة كبيرة لإمكانية تقييم النتائج .

إضافة إلى أسلوب المقابلة الشخصية المفتوحة والتى بها يمكن معرفة المشاعر والاتجاهات الفكرية ويمكن منها أيضا استنتاج استعداد الفرد للاتجاه الجديد حيث أن هذا النوع من المقابلات يعتبر من أساليب الاتصال المباشر . ومن خلالها يمكن الاستنتاج السريع لردود أفعال الفرد من تعبيرات وجهه وحماسه أو إعراضه للاتجاه الجديد :

وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه – اختلافا كبيرا من حالة لأخرى كذلك تختلف طرق تحليل النتائج من مجرد الرصد البسيط إلى إتباع الأساليب الرياضية والإحصائية المعقدة من ناحية أخرى فإنه يمكن التوصل إلى

معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء Survy وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين.

لذا فيزداد التأكيد من خلال ما سبق أن القيم والاتجاهات تلعب دوراً هاماً وحيوياً فى تطوير سلوك الأفراد بما يحقق مصالحهم وأهداف المنظمة. كما أن تغيير الإتجاه تماشياً مع المتغيرات والمستحدثات الجديدة يؤكد موقع المنظمة التنافسى.

الفصل الرابع

السلوك الإدارى وأنماط القيادة

Leaders hip

تمهيد

- مفهوم القيادة
- العلاقة بين مفهوم القيادة والإدارة
- أنماط المديرين
- نظريات القيادة وأنماطها
  - نظرية السمات [الصفات]
  - نظرية القيادة الموقفية
  - النظرية التفاعلية
- سلوكيات وأنماط القيادة
- القيادة والإشراف
- مقومات [عناصر] القيادة الفعالة

الفصل الرابع

السلوك الاداري وأنماط القيادة

تمهيد

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها . وهذا الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط ومتصلة بالجماعة والمؤسسة أو المنظمة . ومن ثم وجب أن يكون هناك من يعمل على (قيادة) الجماعة سعيا لتحقيق الأهداف . ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة وذلك لأن القائد يلعب دورا هاما فى تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة لها

ولا نعنى بالقيادة مدير بعينه . بل كل الأفراد على كل المستويات الإدارية بل قد يكون فرد داخل المجموعات التنفيذية (العاملين) يلتف حوله الأفراد ويثقون برأيه . فمن الممكن أن يكون الفرد قائد فى موقف ما إذا ما كانت ظروف الموقف وإمكانياته تؤهله لذلك على أساس أن القائد هو الفرد الذى يساعد الجماعة على توجيه جهودها صوب تحقيق الأهداف وانطلاقات ذلك فإن القيادات تتعدد بتعدد المواقف والأدوار وللقائد مسئولياته فى تقوية العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة . وتعديل سلوكهم والحفاظ عليه حتى لا يحيدوا عن تحقيق الأهداف لذا سنتناول الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة . وأنماط كل منها وسلوكيات القائد النتائج .

مفهوم القيادة Leader ship

هى القدرة على التأثير فى الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين . [تعريف كونتر وأدنل]

العلاقة بين مفهومي القيادة والإدارة

تتشابه القيادة والإدارة فى بعض النواحى ، لكنهما تختلفان فى نواحى كثيرة . فالفرد يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا فليس كل القادة مديرين . أو يكون مديرا دون أن يكون قائدا أو أن يكون قائدا ومديرا فى نفس الوقت .

ولذلك نرى بعض المديرين يلجأ لأحد العاملين أو المستويات الأقل فى الإدارة لحل بعض مشكلات العمل ويلجأ خاصة للفرد الذى تثق فيه الجماعة وتلتف حوله .

والفرد المدير القائد هو الفرد الذى يصدر توجيهات رسمية من منصبه باعتباره رئيسا وفى الوقت نفسه يزرع فى مرؤسيه الولاء والالتزام وتكريس الجهد فتلك أفعال قائد وليس مجرد مدير .

ويمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كالتالى :-

- الإدارة هى مجرد سلطة رسمية أكثر من القيادة تعتمد فى عملها على مهارات عامة كالتخطيط والتنظيم والبصيرة بمستقبل المنظمة وتتطلب توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من الأفراد باستخدام كافة سبل التأثير فى الأفراد .

- الإدارة أو الرئاسة مفروضة طبقا للواقع (التنظيم).
- القيادة تنبع تلقائيا (لا تتم بالتعيين) .
- سلوك المدير يسير على منهج الأمر والنهى والجزاء .
- سلوك القائد سلوك تأثيرى وإقناع للأفراد .

طرق القائد فى تنمية روح تتعاون والولاء بين المعاملين :-

- إظهار روح الصداقة فى العمل حتى يشعر المرؤوس بروح الفريق .

- قيادة المرؤوسين فى الأزمات حتى لو لم يطلب المرؤوسين .

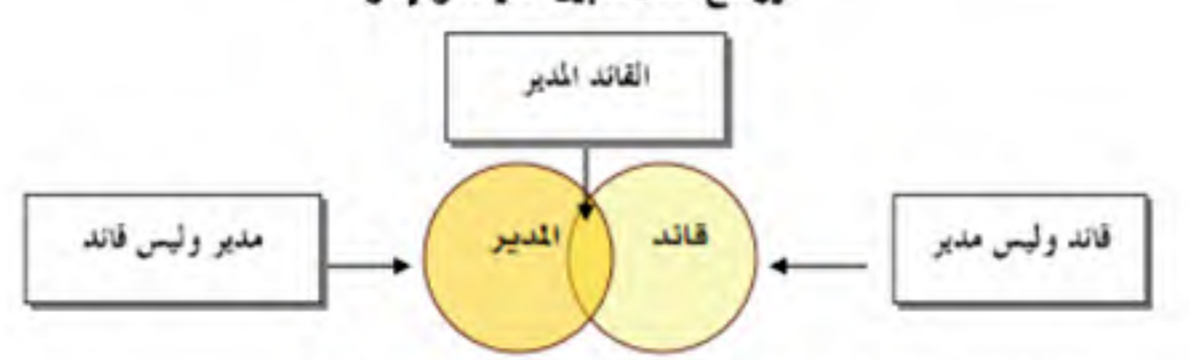
- احترام وتقديس العدالة بين المرؤوسين .

- إشتراك المرؤوسين فى إتخاذ القرارات الهامة حتى يشعروا بأهميتهم ومكانتهم فى المنظمة .

- استخدام أسلوب التفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية فى تنسيق الأمور

شكل رقم (5)

يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة



وفيما يلى سنتناول أنماط المدير ثم نظريات القيادة وأنماطها

أنماط المدير

هناك أنماط أربعة رئسية للمدير وهى :-

1 – المدير المتفانى Dedicated

- يوجه إهتمامه كله للعمل ويهمل العلاقات الانسانية

- يركز على تنفيذ الانتاج المطلوب بأى وسيلة

- يعمل حسب المستويات المقرره

2 – المدير الاجتماعى Related

- يهتم جدا بالعلاقات الانسانية
- يرى أن الأفراد يجب أن يجدوا مناخا ممتعا ومريحا فى العمل

3 – المدير المتكامل Integrated

- يهتم بالعمل والعلاقات الانسانية معا
- العميل والعلاقات الانسانية نفس الاهمية أيضا
- مركز على اشباع حاجات الأفراد لتحقيق أهداف العمل

4 – المدير المنفصل Separated

- يهتم قليلا بالعمل – ويهتم قليلا بالعلاقات الانسانية
- يهتم بالقواعد والاجراءات واللوائح
- يعشق العمل الروتينى الذى يوفر له الأمان والأمن
- لا يؤمن بالابتكار فهو عبد اللوائح
- يخاف من تكسير الأفراد للنظام

تلك النماذج الرئيسية ولا يخرج أى مدير عنها إلا أنه يمكن أن تنسق منها نماذج عدة تفرضها المواقف داخل المنظمة (أى يمكن الجمع بين نمطين ليظهر نمط جديد الأنماط والنماذج) الثانوية للمدير.

1 – المستبد

- يعتقد أن الناس غير متعاونين لأن التعاون فى نظره هو أن يفعل الناس ما يأمر هو به

- ينجز العمل فقط ولا يحقق الإشباع والدعم لمرؤسيه ويظهر هذا النمط عندما يستخدم المدير المتفانى فى موقف غير ملائم .

2- المدير المستبد بالغير

- يستخدم مهاراته فى جعل المرءوسين ينفذون الأشياء التى يريدها

- شديد وقاسى ويتقبله المرءوسين لأنة يعمل لمصلحتهم ويظهر هذا النمط عندما يستخدم المدير النمط المتفانى فى موفق ملائم

3- المدير المبشر

- شخص طبيب لا يخاطر بالتشاؤم .

- لا يحاول إثارة الأمور حتى لا يتضايق منه المرءوسين يظهر هذا النمط مع المدير الاجتماعى فى موقف غير ملائم .

4- المدير المنمى

- يعرف كيف يحفز مرؤسين لإستثمار كل طاقتهم .

- يعمل المرءوسين من أجله هو وليس من أجل العمل وهو مدير اجتماعى فى موقف ملائم .

5- المدير المنفذ :-

- يعرف أين ومتى يهتم بكلا من العمل والأفراد .

- يؤدى وظيفته ولا يغفل حاجات مرؤسين .

هو شكل من النمط المتكامل [فى موقف ملائم]

6- المدير الموفق

- حلوله دائما وسطية

-قراراته دائما رمادية

-مهتم بالعمل والأفراد إذا كان الموقف يتطلب أحد هما فقط

هو نمط من المدير المتكامل [في موقف غير ملائم]

7- المدير الهارب

-لا يهتم لا بالعمل ولا بالأفراد.

-يركز على القدر الذى يضمن له البقاء فى الوظيفة .

-يطبق اللوائح سواء فى الثواب والعقاب .

8- المدير البيروقراطى

-يستخدم اللوائح فى المواقف المناسبة .

-فعال ويعطى اهتمام بالعمل والأفراد حسب طبيعة الموقف .

-اللوائح بالنسبة له هى الباب السليم للعمل .

نظريات القيادة وأنماطها :-

كما ذكرنا أن الإدارة [المدير] هو سلطة رسمية داخل الهيكل التنظيمى وبالتعيين .أما القائد هو مؤثر ومقنع وسلطته ليست مركزا قانونيا و ينبغى أن يتحلى المدير الرسمى بصفات القائد . حتى يمكن تسميته بالقائد الإدارى وهناك عدة نظريات فى هذا المجال سنسوق منها .

1 نظرية السمات [الصفات] Traits Theory

2 نظرية القيادة الموقفية Contingecy Theory

3 النظرية التفاعلية Interactional Theory

1- نظرية السمات (الصفات) Traits Theory

وتركز هذه النظرية على السمات التى يتمتع بها الفرد داخل مجموعته والتى تجعل منه قائدا عليها ، والتى يجب أن يتحلى بها المدير حتى يصبح قائدا ومن أنصار هذه النظرية شستربرنارد ، وريتشردويل ، كليتون وماسون ، ورنسيس ليكرت ، وسنتناول إثنين فهم كالتالى :-

أ- شستربرنارد Chester Barnard

يجمل خصائص القيادة التى يجب أن تتوفر فى المدير لصبح قائدا فى التالى :-

الحيوية وقوة التحمل : والمقصود هنا الصحة النفسية وليست الجسمية.

الحزم : الرغبة فى التقدير الصحيح

الاقتناع : اقتناع الغير وكسب موافقتهم

المسئولية : أى الشعور بالمساواة عند الفشل فى تحقيق الهدف

القدرة الذهنية

ب- رنسيس ليكرت Rensis likert

ويقسم خصائص المدير الناجح كقائد إلى :-

(1) من حيث العلاقة بالعاملين

أن يكون متعاون معهم ، ليس أنانى ، ودودا معهم مهتما بنجاحهم ، ديمقراطيا منصفا شريفا وأمينا فى مساعدتهم

(2) من حيث نشاط المنظمة :-

يجب أن يكون متحمسا له ومقدرا لأهميته

(3) من حيث المهارة الفنية :-

مخططا منظما قادرا ، لديه القدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم .

(4) من حيث شخصيته : أن يكون ذو شخصية حسنه .

نقد نظرية السمات :-

واجهت هذه النظرية [نظرية السمات] انتقادات عديدة ومنها :-

أ أنه من الصعب أن تتوافر كل هذه السمات فى شخص واحد غلا إذا كان شخص غير عادى .

ب لم يوضح أى هذه الصفات أهم ، وأيهم يليها فى الأهمية .

ج لم تميز بين الصفات الأساسية المطلوبة للقائد والسمات المطلوبة للحفاظ على القيادة.

د تصف السلوك فقط ولم تحلله .

ه صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لعدم ثباتها .

و لم تربط النظرية موقف القائد فى المواقف المختلفة فقد أثبتت التجارب العلمية أن القائد الإدارى قد يكون ناجحا فى موقف ولكن يفشل فى موقف آخر .

2- نظرية القيادة الموقفية Contingecy Theory

وتركز هذه النظرية على الموقف ، فالقيادة يجب أن تتحلى بالسمات الشخصية إلى جانب تتبع الموقف الذى يتعرض له القائد . فالأمر يتوقف على عوامل مرتبطة بالموقف أو المشكلة وعوامل أخرى مرتبطة بالمرءوسين :

أما العوامل المرتبطة بالموقف فهى :-

أ إغفال أن يكون بديلا معينا لمعالجة الموقف أكثر فعالية من غيره.

ب مدى كفاية المعلومات اللازمة للقائد لصنع قرار رشيد .

ج مدى توافر بدائل للمعالجة للمشكلة يمكن التأكد من فاعليتها .

- **والعوامل المرتبطة بالمرءوسين فهى :-**

-مدى تقبل المرءوسين للقرار وإمكانية تنفيذه .

-مدى إدراك المرءوسين وقبولهم لأهداف المنظمة التى يمكن تحقيقها .

-مدى احتمال ظهور صراع بين المرءوسين عند اختيار البديل الأنسب إذن فالقائد الفعال يغير من نمط قيادته كلما تطلب الموقف ذلك ، والمرونة فى الاهتمام بالعمل والمرءوسين كلما تطلب الموقف ذلك .

ومن أبرز النظريات الموقفية نظرية فيدلر :

نظرية فيدلر **Fiedler's Theory**

وركز فيدلر على الظروف فى المتغيرة لفاعليه القيادة

Acontingecy Model of Leader Ship Effectiveness

جمع فيه بين جانبين أساسين هما نمط القيادة ومواءمة الموقف القيادى نفسه ، وأكد أن النمط والموقف يتأثران بثلاثة عوامل رئيسية هى :-

أ علاقة القائد بالجماعة ، ومدى تقبل الجماعة لقائدها .

ب هيكلة المهام : أى تحديد المهام بدقة والمام فريق العمل بها .

ج درجة قوة منصب القائد وتستمد من السلطات الرسمية المخولة للقائد ويؤكد فيدلر أن القائد المرتبط بالمهام يكون أكثر نجاحا فى المواقف المنسبة

جدا لأنه مالكا للقوة المستمدة من منصبة الرسمى والدعم غير الرسمى وتكون مهامه محددة بدقة ، ومؤثرا جدا فى الجماعة إلا أن فيدلر أشار إلى المصدر المعرفى أى القدرات العقلية والكفاءات الفنية التى تكتسب خلال التدريب الرسمى أو الخبرة داخل المنظمة .

3- النظرية التفاعلية Interactional Theory

تتركز هذه النظرية على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف وتؤكد أهمية قدرة القائد فى التفاعل مع الجماعة .

فسمات القائد ضرورية لتفعيلها فى موقف معين لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

وترتكز هذه النظرية على :-

أ السمات الشخصية للقائد .

ب عناصر الموقف .

ج متطلبات وخصائص الجماعة .

وطبقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعية ترتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرءوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ، ودور المرءوسين كعامل مؤثر فى نجاح القيادة أو فشلها

- فالقائد يؤثر فى مرءوسيه مثلما تؤثر الجماعة فى القائد.
- القائد يؤثر فى الموقف ويتأثر به .
- والموقف يؤثر فى الجماعة ويتأثر بها .

والقائد الناجح هو الذى لديه القدرة على ايجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعا .

وبالرغم من مزايا هذه النظرية وكفاءتها فى تحديد خصائص القائد إلا أن التطورات الحديثة التى تمت فى مجال الإدارة أثبتت عدم كفاءتها [كفاءة النظريات الثلاثة] فى تحديد خصائص القيادة بشكل كامل مما أدى إلى توجه الإدارة الحديثة للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلازم والتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة.

سلوكيات وأنماط القيادة :

هناك ثلاثة أنماط رئيسه للقيادة وهى :-

1- القائد الأوتوقراطى Autocratic

يركز كل السلطات فى يده ، ولا يفوض شئ منها لمرؤسيه .

يتوقع الطاعة العمياء والتامة من المرءوسين وتنفيذ الأوامر .

لا يسمح لهم بالمشاركة فى حل المشكلات ، بل لا بد أن تعرض عليه المشكلة ويتولى هو بنفسه البت فيها .

يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة فى المنظمة .

عادة ما يلجأ إلى مزيد من وسائل الردع والإرهاب التى تؤدى إلى تولد روح الكراهية لدى العاملين من ذلك العرض فهذا القائد مؤمنا بنظرية (X) التقليدية ولكن عادة ما يتم اللجوء إلى هذا النوع لفترة قصيرة من الوقت لإصلاح بعض الأخطاء التى تتعرض لها المنظمة .

2- النمط الديمقراطى Democratic

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطى يتفاعل مع أفرار الجماعة ويشركهم فى عملية اتخاذ القرار ويتوسع فى تفويض السلطة لمرؤسيه ، ويباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم ،

والسياسات تتحدد ومن خلال الإتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم ، ويتم بلورة القرارات النائية في ضوء أفكار الجماعة .

وبذلك يمكن سياق عناصر هذا النمط كالتالي :-

أ   يتيح قدرا كبيرا من الحرية للمرؤسين في صنع القرار فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب المشاركة في اتخاذ القرار .

ب   يضع حدودا معينة ويطلب من مرءوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود .

ج   قد يتخذ القرار بنفسه ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرءوسيه لهذا القرار . ويكون ذلك غالبا عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيئة لمشاركة المرءوسين .

د   قد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرءوسين للمشاركة في كيفية تنفيذ هذا القرار .

هـ-   لا يتمسك كثيرا بالسلطة الرسمية في عمله .

3- النمط الفوضوي " الحبل على الغارب " Free Rein

هذا النمط من القادة يفوض كل سلطاته تقريبا إلى المرءوسين

لا يصدر قرارا إلا بناءا على رأيهم .

يترك عنان الأمور في أيدي المرءوسين الذين قد تتعارض مع تصرفاتهم أو قد تصطدم بعضها البعض .

يترك للمرءوسين منطلق الحرية طالما لم ينتهكوا سياسة المنظمة .

متساهل يتكلم من منطقة " أنت حر مالم تضر " – ويترك الحبل على الغارب فى جميع الأمور .

ووسيلة هذا النمط من القيادة فى الدفاع عن نفسه بقوله أنه ينبغى تدريب المرءوسين على تحمل المسئولية . فكيف يجيز لنفسه أن يبقى فى مركز القيادة دون أن يمارس واجباته على الوجه الأكمل ؟

يضاف إلى ذلك أن المفروض أن يكون القائد على مستوى من العلم والخبرة أعلى من المرءوسين وإلا كان إختياره بعيدا عن الصواب .

وهذا لا ينفى أن بعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العملية أو الفنية العالية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قادتها على مساعديها حيث هم فى الغالب من ذوى المستويات الرفيعة فى العلم والخبرة ، وقادرون فى نفس الوقت على إصدار القرارات وكل المشكلات التى تواجههم فى عملهم .

تلك كانت الأنماط الثلاثة الرئيسية للقادة .

وما بين الديمقراطية والأتوقراطية فقد قد " ليكرت " Likert أربعة نماذج فرعية تنبثق من هذين النمطين .

أنماط " ليكرت " فى القيادة بين الديمقراطية والأوتوقراطية

1- القائد المتسلط المستغل Exploitative . Authoritative

- فالقائد والمدير لا يثق فى المرءوسين .

- التحفيز يقوم على الخوف والتهديد والمكافأة العارضة .

- الأهداف فى تفرض من أعلى إلى أسفل ويتخذ كل القرارات بنفسه

2- المتسلط الطيب Benevolent – Authoritative

العلاقة بين القائد والمرءوسين علاقة أفضل توصف أنها " أبوية "

- يثق قليلا فى مرؤسيه
- الحفز مزيج من الثواب والعقاب
- يسمح بقدر بسيط من المشاركة فى اتخاذ القرار وتحت رقابة محكمة

3- القائد التشاركى Participative

هو أقرب للنموذج الديمقراطى يثق فى المرءوسين فهم يعملون بكامل جهودهم لصالح المنظمة

- الاتصالات دقيقة وفاعلة رأسيا وأفقيا .
- تتكون الأهداف وتتخذ القرارات بالمشاركة .

4- القائد الاستشاري Consulatative

ديمقراطى بدرجة عالية ويثق فى المرؤسين لحد كبير .

يحفزهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم .

يقدم حوافز إيجابية بشكل دائم

يفوض السلطات ويمنح درجة كبيرة من حرية التصرف

القيادة والإشراف

القيادة والإشراف فى المنظمات هما أحد العناصر الإدارية التى يسهل عن طريقها التحقق من أن جميع العاملين يسيرون فى الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة .

ويقصد بالقادة والمشرفين فى المنظمة كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والرقابة والتقويم الأعمال المرءوسين الذين يعملون بقيادته من أجل تحقيق أهداف مشتركة مرغوبة

- **خصائص القائد والمشرف :-**

1. الاتزان الانفعالى :

وتظهر أهمية الإتزان الإنفعالى فى أنها تجعل القائد يستجيب للمثيرات المختلفة فى هدوء واتزان ، وبذلك تكون القرارات أكثر إعتدالا على عكس القائد حاد الطباع فقرارته تميل إلى السطحية والبعد عن الموضوعية .

2. السلامة النفسية

أن يتوفر لدى القادة والمشرفين قدر كافى من الصحة النفسية والخلو من الإضطرابات الوجدانية ليساعدهم ذلك فى عمل علاقات متزنة مع المرءوسين وتكون القرارات أكثر جدية واتزانا .

3. مهارة التعامل مع الغير

هى من أهم الصفات التى يجب أن تتوفر فى القادة والمشرفين نظرا لإختلاف طبيعة العاملين داخل المنظمة .

4. الذكاء

عامل ضرورى فى كل المواقف القيادية والإشرافية فهو يعين القائد على تحديد أهدافه بسهولة ويساعد على تقدير المواقف وإدارة العناصر المتداخلة فيها .

دور القائد والمشرف فى القيام بالعمل :-

أ. تقسيم العمل على المرءوسين .

ب. تدريب المرءوسين على القيام بأعباء وظائفهم .

ج. إصدار الأوامر والتوجيهات التى تكفل حسن سير العمل .

د. وضع نظام للحوافز لتشجيع المرءوسين على تحسين مستوى الأداء .

ه. تنسيق الجهود بين العاملين الذين يشرف عليهم حرصا على عدم ضياعها .

و. الرقابة على الأعمال لضمان سيرها على الوجه السليم بمهارة وكفاءة .

ز. تقييم الأعمال على أساس علمى وموضوعى بصفة مستمرة .

صفات القائد المشرف الناجح .

هناك صفات ضرورية فى القائد المشرف الناجح وهى :-

1. القدرة على تفهم الأفراد والتعامل معهم .
2. القدرة على تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم .
3. المهارة فى إدارة المناقشات الفردية والجماعية .
4. القدرة على اتخاذ قرارات منطقية سليمة .
5. القدرة على تنمية روح الجماعة بين مرؤسيه .
6. المبادأة والابتكار .
7. القدرة على استخدام سلطاته الاستخدام الأمثل .
8. القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له .
9. القدرة على تقويم الجهود للمرؤسين بطريقة موضوعية .
10. القدرة على تنمية المهارات الفنية والوظيفية للعاملين .

ومن التساؤلات التى يمكن أن تجعل القائد المشرف فى تقييم نجاحه لعمله داخل المنظمة:-

-هل نجحت فى أن تحول أهداف الأفراد الذين تشرف عليهم إلى أهداف جماعية وما مدى هذا النجاح ؟

-هل نجحت فى أن تدير جهود العاملين بحيث تتحرك نحو الهدف فى ثقة وبصورة مطردة؟

-هل نجحت فى تدريب المرءوسين على اتخاذ القرار والإلتزام به ؟

-هل نجحت فى أن يبقى لجماعة المرءوسين تماسكا . وعلاقات فعالة بينهم ؟

القائد الفعال

بعد أن عرضنا تعريف القيادة وأهميتها ونظرياتها وأنماط القادة فى النهاية يبقى التساؤل عن القائد الفعال – المثالى فيبدو واضحا أن القائد الفعال لابد أن يكون لدية القدرات التالية :-

1. القدرة على إدارة وقته

2. القدرة على التأثير فى سلوك الجماعة

3. القدرة على التفاهم مع جميع الأفراد على اختلاف طبائعهم

4. القدرة على رؤية التنظيم الذى يقوده .

5. القدرة على فهم الترابط بين أجزاء التنظيم ونشاطاته

6. القدرة على التمتع بدرجة عالية من المرونة تتيح له التكيف مع المواقف التى لا يمكن تغييرها " الحرجة "

7. القيادة والكفاءة على اتخاذ القرارات السليمة ومن هذه القدرات يمكن أن توضح صفات المدير الفعال.

سمات وخصائص المدير الفعال

1. القدرة الإشرافية
2. القدرة على الانجاز العالى
3. الحسم
4. المبادرة والطموح
5. مراعاة الصالح العام
6. الذكاء
7. تأكيد الذات
8. الاقتناع بأهداف المنظمة
9. المسئولية والإلتزام

مقومات القيادة الفعالة

من القدرات الخصائص السابقة يمكن تصنيف مقومات القيادة الفعالة كالتالى :

1 المقومات الشخصية (الفطرية)

يتمتع القائد بصفات شخصية غالبا ما تكون نظرية مثل الذكاء – الشخصية – الثقة بالنفس – الشجاعة – الطموح – قوة الاقتناع – اللباقة – سرعة التصرف – ضبط النفس – الروح المعنوية العالية .

ب بالإضافة إلى المهارات المكتسبة مثل

- مهارات فنية

الإلمام بطبيعة العمل والفهم الجيد لأدائه

- مهارات سلوكية

الإلمام بمهارات الاتصال الجيد وفهم طبيعة الغير

- مهارات تنظيمية

خلق وايجاد نظام كامل وشامل يؤثر فى البيئة

- مهارات فكرية

الإلمام بقدر كبير من المعلومات والقدرات على التحليل

- مهارات توجيه

- تغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية
- خلق الحماس بين المرءوسين
- الترحيب بالنقد البناء
- تنفيذ العملية الإدارية بكفاءة
- خلق كوارد مدربة
- تبسيط الإجراءات

من كل ذلك يمكن تحديد عناصر القيادة الإدارية والتى يعبر عنها الشكل التالى:-

شكل رقم (6)

يوضح عناصر القيادة الإدارية



1- القائد Leader

هو أهم عناصر القيادة ، خبراته السابقة ، أهدافه طموحاته ، تكوينه الشخصى ، تأهيله العلمى ، قدراته ومهاراته ، أساليبه فى العمل ، واتجاهاته بالسبة للاخرين.

2- جماعة العمل [المرءوسين] Work Group

فالمرءوسين عنصر عام فى عملية القيادة ، إذا أن تركيب الجماعة ، وتكوين أفرادها، وسماتهم الشخصية وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم ، تتفاعل مع بعضها البعض من ناحية ، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .

3- الموقف Situation

يتعامل القائد مع المرءوسين فى ظل مواقف محددة تتسم بظروف خاصة بكل موقف وتسودها مشكلات أو معوقات ، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرءوسين .

4- الأهداف Objects

وتختلف الأهداف من منظمة لأخرى . ويكون التفاعل بين القائد والمرءوسين والموقف فى ضوء تحقيق هذه الأهداف .

5- النظم والقواعد Systems & Regulations

لا يتعامل المدير والمرءوسين فى فراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الغاب ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة ، وفى ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير .

ما هى وسائل التأثير المتاحة للقائد والإدارى :-

يستطيع المدير أن يؤثر فى مرؤسيه أى يدفعهم . إلى العمل والأداء بالأسلوب الذى يرغبه هو باستخدام أى من وسائل التأثير الأتية :-

-التأثير فى المرءوسين باستخدام وسيلة الحوافز المادية سواء إيجابيا (منح المكافآت المالية) أو سلبيا (الحرمان من العلاوة أو المكافأة مثلا) .

-التأثير فى المرءوسين باستخدام سلاح العواطف (الحب والكراهية – التأنيب)

-التأثير على المرءوسين بقوة القهر والإجبار ، أى استخدام النفوذ الشخصى للمدير فى إجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التى يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم هم .

وتختلف نوع الوسيلة المستخدمة فى التأثير حسب نمط المدير أو القائد أو حسب طبيعة الموقف نفسه . وفى ضوء العرض السابق للقيادة .

أى الأنماط القيادية أصلح للتطبيق فى المجال الإدارى ؟

لا يوجد ما يسمى بالنمط القيادى المثالى ، فالقائد الإدارى لا يلتزم بنمط واحدل دائما ، وإنما هو عرضه لأن يغير النمط القيادى فى ضوء الموقف الذى يواجهه .

ويشير تاننبوم " Tannenbaum " إلى أن إختيار نمط قيادة معين يرجع إلى ثلاثة قوى يأخذها الدير فى الإعتبار وهى :

(1) قوى المدير Forces In the manager

فسلوك المدير فى أية لخطة يتأثر كثيرا بالقوى العديدة المتفاعلة فى شخصيته ، وهو بلاشك يشعر بمشكلات نمطه القيادى بطريقة فريدة على أساس خبراته الإدارية ومن بين القوى الداخلية المؤثرة :-

(أ) تقييمه الشخصى للظروف .

مثل قوة شعوره بأن الأفراد يجب أن يشاركوا فى اتخاذ القرارات ، ومقدار إقتناعه بأن المرؤس يمكن أن يتأثر ويتحمل شخصيا عبء اتخاذ القرار ، والأهمية النسبية التى يعطيها المدير للكفاءة التنظيمية والنمو الشخصى للأفراد والأهداف المشروع ومدى إقتناعه بمثل هذه الأمور سوف يجعله يميل إلى أحد الأنماط القيادية .

(ب) ثقته فى مرؤسيه

فالمديرون يختلفون كثيرا فى مقدار ثقتهم فى غيرهم بصفة عامة ومن ثم فى معاونيهم . وفى هذا المجال يأخذ المدير فى اعتباره مدى معلومات معاونية وخبراتهم وقدراتهم الإدارية فيما يتعلق بالمشكلة المعروضة .

(ج) اتجاهاته القيادية

فهناك مديرون يتصرفون بفاعلية فى ضوء النمط الديمقراطى وهناك آخرون يتصرفون بفاعلية ، فى ضوء النمط الأوتوقراطى . وهناك مديرون يتصرفون بفاعلية فى ضوء النمط المستبد .

(2) قوى المرءوسين Forces the Subrodinates

أى القوى التى تؤثر فى سلوكهم . فكل مرؤس يتأثر بعوامل شخصية وفى نفس الوقت لديه توقعات من تصرف المدير تجاهه أى عن السلوك ورد الفعل المتوقع من المدير.

وكلما فهم المدير هذه القوى جيدا فكلما أمكنه أن يحدد بفاعلية نوع النمط الأنسب . وبمعنى آخر فإن احتياجات المرءوسين وقيمهم وشعورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤثرات والدوافع التى يستخدمها القائد بحيث يستجيب لها مرؤسيه .

(3) قوى المواقف : Forces in the Situation

وأهمها القوى النابعة من التنظيم باعتبار أن المنظمة شأنها شأن الأفراد لديها قيم وتقاليد تؤثر على سلوك الأفراد العاملين بها . وإلى جانب ذلك فهناك عوامل أخرى نابعة من القوى العاملة التى يتم قيادتها ومدى استعداد مجموعة الأفراد العاملين للعمل مع بعضها البعض كوحدة ، ودرجة الثقة فى قدراتهم على حل المشكلات كمجموعة فضلا عن تماسكهم ووحدة الأهداف .

وهناك أيضا القوى المتعلقة بالوقت فمثلا قد يحتاج الأمر لإصدار قرار عاجل لا يسمح باشتراك المجموعة فى اتخاذ القرار ويتضح ذلك فى المنظمات التى تواجه دائما أزمات ومشكلات حادة .

إذن فليس هناك نمط قيادى أمثل والقائد الإدارى الناجح ليس هو بالضرورة الديمقراطى أو الأوتوقراطى ، وإنما هو الذى يقدر بفاعلية القوى التى تحدد نوع السلوك الإدارى الأنسب لمواجهة موقف معين وهو الذى يقدر على التصرف بنجاح فى ضوء لنفسه وللمجموعة التى يقودها وللموقف الذى يعيشه ولظروف البيئة الإجتماعية التى يعمل بها المشروع .

" فالمديرين الأكفاء هم الذين يستطيعون التصرف فى أنماط قيادية عديدة ومختلفة معتمدين فى ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإدارى ".

الفصل الخامس

Communications

الاتصال والسلوك الإدارى

تمهيد

- ماهية الاتصال
- عناصر الاتصال
- وظائف الاتصال فى المجتمع
- وظائف الاتصال فى منظمات الأعمال
- أنواع الاتصالات
- أنواع الاتصالات فى محيط الإدارة
- خطوط وقنوات الاتصال [شبكات]
- خطوات عملية الاتصال
- أهمية الاتصال فى الأعمال الإدارية
- أهداف الاتصال
- معوقات الاتصال الجيد
- دور المدير فى التغلب على معوقات الاتصال
- أسس وقواعد الاتصال الإدارى
- محاذير هدم الاتصال

الفصل الخامس

الاتصال والسلوك الإدارى

Communication

تمهيد

الاتصال هو جوهر أو حجر الزاوية فى بنيان المجتمع الإنسانى فى الأعمال اليومية فى شتى مجالات الحياة لا يمكن أن تتم بدون الاتصال بين فرد وأخر وبين جماعة وأخرى أو بين مجتمع وأخر . وهناك أدلة على أن الإنسان العادى يقضى 70٪ من وقته اليومى بعد استبعاد ساعات النوم فى اتصال بغيره سواء عن طريق الكتابة أو الكلام أو القراءة أو الإستماع وغيرها .

لقد شاع استخدام كلمة " اتصال " هذه الأيام بين جميع الطبقات والمستويات وإن كان معظمهم يعنون ماهيتها أو تهدفون بها إلى هدف واحد عام . بل وسمات تبدو فى ظاهرها متباينة رغم الصلة التى بينها وبين العناصر المشتركة التى تجمعها . فمثلا نجد جماعة من المتخصصين تتحدث عن وسائل الاعلام ووسائل الإذاعة والنشر ونجد جماعة أخرى تتحدث عن وسائل التعليم والايضاح والنشر والوسائل السمعية والبصرية.وجماعة أخرى تطلق فى مجال تخصصها نظرية المعلوماتInformation theory وعلى المستوى الإدارى فإن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء والعكس ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح فعن طريق هذه المعلومات يعرف القائد الإدارى مساعديه ورغباتهم ومشاكلهم ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العمال عن أهداف وسياسات الإدارة ومن أهم فوائد تدفق المعلومات أن تتعرف الإدارة على رد فعل سياستها والأوامر التى تصدرها ووجهة نظر العاملين فى أسلوب المشرف وسياسته.

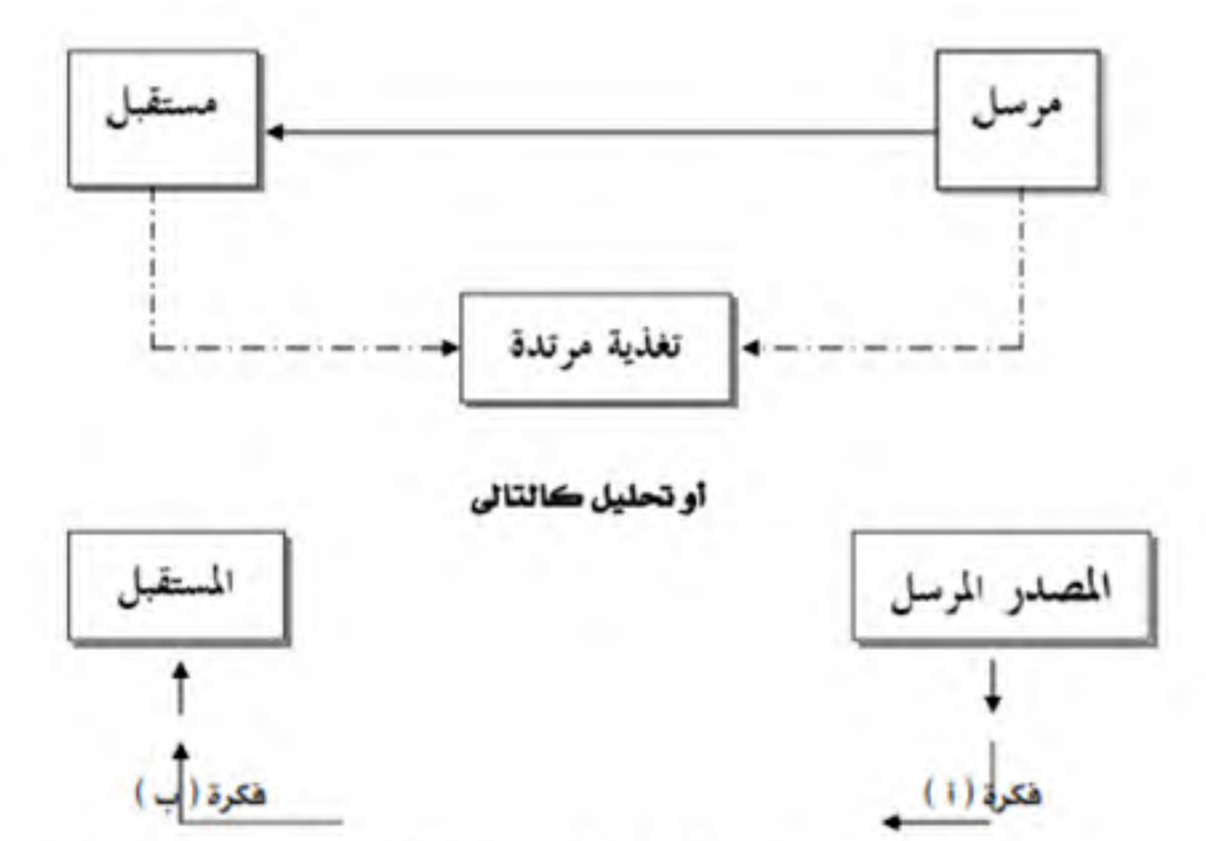
ماهية الاتصال

إن أصل كلمة اتصال communication يرجع إلى كلمة اللاتينية communis ومعناها common أى عام – وشائع من هذا نبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة والتفاهم حول شئ أو فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما .

ويعرف العلماء السلوكيين " الاتصال " على أنه

" العملية التى يقوم فيها فرد بإرسال إشارة ما إلى فرد لآخر بهدف التأثير فى معتقداته أو سلوكه .

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزأين فى فكرة أو إحساس أو تحفز لعمل معين أحد هذين الطرفين نطلق عليه المصدر source والطرف الثانى المستقبل Receiver والمشاركة هى التناغم بين المراسل والمستقبل والذى يعنى أن الرسالة message قد انتقلت من المرسل إلى المستقبل .



من ذلك يتضح أن المصدر " المرسل " لديه فكرة (أ) يترجمها إلى رمز أو رموز ونسميها الرسالة هذه الرسالة عندما تصل إلى حواس المستقبل فإنه يفك ويفسر هذه الرموز ويخرج منها بفكرة (ب) فإذا حدث أن الفكرة (ب) تتشابه تماما مع الفكرة (أ) يكون الاتصال قد تم بنجاح . وإن لم يحدث التشابه يكون فشل الاتصال . وقد يتم الاتصال بكافة الوسائل سواء اللفظ أو الكتابة أو الإيماءة أو بتعبيرات الوجه كالابتسام والعبس وحتى الصمت أحيانا يكون نوع من الاتصال .

من ذلك يمكن أن نعرف الاتصال كما عرفه " إليوت جال "أنه يشمل مجموع المشاعر والاتجاهات والرغبات المنقولة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وسواء بقصد أو بدون قصد"

- **العناصر الأساسية فى عملية الاتصال**

فى أى موقف تتضمن عملية الاتصال العناصر الخمس التالية :-

1- المصدر [المرسل] source

هو الشخصية (أمر مجموعة الأشخاص) الذى يريد أن يؤثر فى الآخرين بشكل ما . وهذا التأثير قد ينصب على معلومات الآخرين أو مشاعرهم أو سلوكهم أو معتقداتهم . كالمدير أو القائد الذى يريد أن يوضح هدف ما أمر قيمة ما فى تخاطبه مع المرءوسين .

2- المستقبل Receiver – Audience

هو الشخص الذى يتلقى محاولات التأثير الصادرة عن المصدر كالمرءوسين عند تلقى إشارات وتوجيهات من القائد أو المدير .

3- الرسالة Message

هى الفكرة أو مجموعة الأفكار أو الأحاسيس أو الاتجاهات أو المعتقدات التى يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه طبقا لها .

4- قناة الاتصال Channel

هى أى شيء أو كل وسيلة يوصل المرسل بالمستقبل لكى يتم الاتصال بينهما [تلفون – لاسلكى – مستند مكتوب - ...... إلخ]

5- الرجع – او التغذية المرتدة Feed Back

الرجع هو الإجابة التى يجيب بها المستقبل على الرسالة التى يتلقاها من المرسل " المصدر " ... هذا الرجع يأخذ نفس الشكل الذى تأخذه الرسالة وقد يأخذ أشكالا مختلفة وأحيانا يكون الرجع صمت كامل .

وأيا كان الرجع فى شكله فهو بمثابة رسالة مضادة يتلقاها المصدر الذى كان مرسلا فى البداية ويفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة بشكل صحيح أم لا ويستطيع أن يفهم منها ويعرف ويتنبأ على وجه التقريب بما سيصدر من المستقبل من سلوك .

وظائف الاتصال فى المجتمع

يؤدى الاتصال وظيفة عديدة فى المجتمع منها :-

1- التوجيه Directing

أى تكوين إتجاهات فكرية لدى الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقق لأهداف . وأصبحت مؤسسات عديدة فى المجتمع تقوم بعملية التوجيه كأجهزة الإعلام والإرشاد التى تحل مكانة قوية فى المجتمع .

2- التثقيف Knowledge

أى تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفة جديدة . ويمكن أن يقوم الأفراد بتثقيف على المستوى الجماهيرى . وأصبح التثقيف عملية مقصودة وليست عارضة متروكة لمشيئة الأفراد .

3- الترفية Intertainment

أصبح الترفيه نشاطا هاما وضروريا فى المجتمع الإنسانى المعاصر بفضل ما يؤديه للأفراد والجماعات فهو يخرجهم لوقت محدود من الضغوط والتوتر الناتجين عن تعقيد الحياة ومسئوليات العمل . وهناك الترفيه الموجه أى تقديم مادة ترفيهية تتضمن اتجاهات فكرية واجتماعية مرغوبة تساعد على تثبيت قيم موجودة فعلا أو تعديلها .

4- التعارف الاجتماعي Realizing

فلاتصال يخلق فرصا ومجالات بوسائله المختلفة من الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات على المستويين العقلي والعاطفي ويتحقق ذلك بما تنشره وسائل الاتصال كالصحافة والإذاعة من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين الناس.

أما وظائف الاتصال في منظمات الأعمال تتلخص في الآتي :-

1 نقل وتبادل المعلومات والتعرف على الأهداف .

2 ترشيد اتخاذ القرارات .

3 تحديد الاختصاصات وتوزيع العمل .

4 التحضير والمتابعة ، والتقييم والرقابة .

ومن المؤكد أنه بدون الاتصالات تتعثر العملية الإدارية ويتوقف نوع القرار السليم على نوع المعلومات التي تصل إلى المسئول ومدى دقتها وكميتها . وبذلك تحقق المعلومات اتجاهين نقل المعلومات من الإدارة إلى الأعضاء والتعرف على اتجاهاتهم .

أنواع الاتصالات Kinds of communications

ويمكن تصنيف الاتصالات إلى تصنيفين الأول على أساس اللغة والتصنيف الثاني على أساس الوسيلة المستخدمة .

1 أنواع الاتصالات تبعا للغة المستخدمة

فاللغة هي مجموعة من المفردات تحكم ترتيبها قواعد خاصة إذا إتبعت فإنها تعطى معاني خاصة ويمكن أن تنقسم الاتصالات حسب اللغة إلى :-

(أ) الاتصال اللفظي **verbal communication**

هي كل أنوع الاتصالات التي يدخل فيها اللفظ كوسيلة نقل رسالة من المصدر إلى المستقبل . هذا اللفظ منطوق فيصل إلى حاسة السمع .

(ب) الاتصال غير اللفظي : **Non - verbal communication**

هي كل أنواع الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية كما في حالة التخاطب مع الأفراد البكم فإنهم يتبادلون المعاني والمفاهيم بالحركات بأيديهم وجوههم وأجزاء أخرى من الجسم . والواقع أن الاتصال اللفظي يحتل مكانه واضحة جنبا إلى جنب مع الاتصال غير اللفظي ويظهر ذلك واضحا عند الحديث بين فردين مواجهة يتم توضيح المعنى اللفظي وتأكيده بحركات اليد وتعبيرات الوجه . ويمكن أن ينقسم الاتصال غير اللفظي إلى :-

- **لغة الإشارة** **Sign language**

وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الفرد في الاتصال بغيره.

- **لغة الحركة أو الأفعال** **Action language**

وهي جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد معاني أو أحاسيس .

- **لغة الأشياء** **Object language**

هي كل ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة والحركة للتعبير عن المعاني والأحاسيس التي يريدها |. فعلى سبيل المثال الملابس والألوان على المسرح بهدف التعبير عن زمن ما ومجتمع ما . وارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات ليشعر الأفراد الآخرين بالحزن الذي يعيش فيه .

2 أنواع الاتصالات تبعا للوسائل المستخدمة

فقناة الاتصال هى كل شئ يوصل المصدر " المرسل " بالمستقبل لكى يتم بينهما الاتصال . وتختلف وسيلة الاتصال حسب نوع اللغة المستخدمة . فاللغة تعتبر أداة اتصال ولكن تحتاج لوسيلة لنقلها فالمرسل والمستقبل بعيدين فالوسيلة هنا تلفون أو لاسلكى أو راديو – أو تلفزيون . ولكن الوسيلة التى تصلح لنقل لغة الألفاظ لا تصلح لنقل لغة الحركة وخاصة إذا كان المستقبل غير سليم الحواس .

إذن فالوسيلة هى الشكل المادى الذى تتخذه الرسائل والوسط الذى تتدفق خلاله المعلومات وتتحول إلى عمليات لتصل إلى المستقبل فى شكل معنى كامل مفيد .

ويمكن تصنيف الاتصال إلى نوعين أساسيين تبعا للوسيلة المستخدمة هما :-

أ- اتصال شخصى مباشر Interpersonal Communiedtion

هو كل اتصال يتم بين المرسل والمستقبل القريبين من بعضهما دون حاجة ماسة إلى استخدام وسائل الاتصال المعروفة .

ب- اتصال عبر وسائل الاتصال الجماهيرية Mass Communication

وهو كل اتصال تستخدم فيه وسيلة من وسائل الاتصال الجماهيرية مثل النشرات – الكتب – الراديو – التلفزيون – الصحف لكى يتمكن المستقبل من نقل رسالته إلى عدد كبير من المستقبلين يتعذر عليه الاتصال بهم سخصيا فى آن واحد ويسمى " الاتصال الجماهيرى "

ويميل المتخصصون فى مجالات مختلفة إلى إطلاق أسماء مختلفة على وسيلة الاتصال الواحدة فالفيلم السينمائى يسمى وسيلة إرشاد فى المجال الزراعى ، ويسمى وسيلة دعاية وإعلام فى مجال الاعلام ووسيلة تعليم فى مجال التعليم .

التقسيم حسب الحاسة كالتالى :-

- وسيلة بصرية : صحف – مجلات – كتب – نشرات.
- وسيلة سمعية : راديو – تليفون.
- وسيلة سمعية وصوتيه – تلفزيون مثلا .
- وسيلة شفوية : المحادثات–المناقشات– اللقاءات فى الخطابة – والمحاضرات – والندوة .

والشكل التالى يوضح مكونات ووسائل الاتصال :-

شكل رقم (7)

المستقبل

أعضاء حواس: السمع - البصر - اللمس - التذوق - الشم

كتب - صحف - نشرات - راديو - تلفزيون - سينما

إشارات - حركات - أشياء

لغة لفظية - لغة غير لفظية

المرسل

أنواع الاتصالات فى محيط الإدارة

يمكن تقسيم الاتصالات التى يتم فى محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين :-

1- الاتصالات الرسمية Formal communication

هى تلك الاتصالات التى تتم فى ضوء القواعد واللوائح وتسير فى القنوات والمسارات التى يحددها البناء الرسمى للمنظمة . ويمكن أن تسير فى واحد من الاتجاهات الثلاثة الآتية:-

أ من أعلى إلى أسفل (الهابط) وتشتمل على القرارات والأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى مرءوسيهم .

ب من أسفل إلى أعلى (الصاعدة)

وهى تتضمن عدة إجابات من المرءوسين إلى الرؤساء وشكاويهم وتظلماتهم والتماساتهم واقتراحاتهم أو ما يصدر عنهم من مدح وثناء .

ج اتصالات أفقية

وهى التى تتم بين الموظفين على المستوى الإدارى الواحد أو بين المستويات الإدارية وبعضها بهدف التنسيق بين جهودهم .

2- الاتصالات الغير رسمية Infornal Communication

وتحدث الاتصالات الغير رسمية خارج نطاق المسارات الرسمية المحددة للاتصال وتتم بأسلوب غير رسمى . وهى نوعان :-

الأولى :-

يتفق فى أهدافه وأغراض مع الاتصال الرسمى وهذا ما ينبغى على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه .

الثانى :-

له أهداف وأغراض لا تتفق مع أهداف الاتصال الرسمى وهذا مالا يفضله المديرين ويحاربونه ظنا منهم أنه يعرقل إنسياب الاتصالات الرسمية

ومن أمثلة الاتصالات الغير رسمية :-

أ   ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة وأمانيهم وطموحاتهم وعن الأحوال العامة التى تستدعى اهتماماتهم وتستحوذ على تفكيرهم .

ب   ما ينقل بين الرؤساء والمديرين فى ندواتهم الخاصة فى المعلومات .

ج   الشكاوى والتظلمات التى تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء ومن فى حكمهم متخطية بذلك المستويات الرئاسية البينية .

د   الأحاديث الخاصة التى تتم بين كبار المديرين وسكرتيرهم والتى ترمى غالبا إلى تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين وإلى الخروج من العزلة التى تفرضها عليهم قيود الوظيفة .

وسائل الاتصال :-

وتنقسم إلى قسمين

1- الوسائل الشفوية Spoken

وتتمثل فى الاتصالات الشخصية والمباشرة بين المرسل والمستقبل أو بين الرئيس والمرءوس وتشمل المقابلات الشخصية والمحادثة والخطابة والمحاضرة والندوة والاجتماعات وهى تمثل النمط السائد الذى يتماشى مع سياسة " الباب المفتوح " التى يتبعها بعض المديرين .

2- الوسائل الكتابية written

وتعتمد على الشكل المكتوب وتشمل الصحف والكتب والمطبوعات والتقارير والتبليغات والمجلات المتخصصة والنشرات الدورية وأدلة العمل والإجراءات الإدارية وغيرها

- **عيوب الوسائل الكتابية**

-الاتصال الكتابى أكثر تعرضا لسوء الفهم والتأويل عن الاتصال الشفوى لأن الكتابى يفتقر إلى تعبيرات الوجه وحركات الأطراف .

- لا يسمح الاتصال الكتابى بالتغذية العكسية الفورية أو إعادة لاستفسار السريع .

- لا يسعف فى حالة السرعة والطوارئ .

- قد يتطلب عنصر السرية ودواعى الاستغناء عن الاتصال الكتابى .

- **مميزات الاتصال الكتابى :-**

- إذا تم الاتصال مع عدد كبير من الأطراف

- يتميز الاتصال الكتابى بالدوام والاستمرار نظرا لأنه يعتبر سجلا للأحداث بصرف النظر عن تغيير الأشخاص .

- يساعد الاتصال الكتابى على نشر المعلومات و سرعة التنفيذ .

- يستخدم الاتصال الكتابى كمعيار للحكم على مدى تقوم التنفيذ كما ييسر عملية التنسيق ويعمل على وحدة الهدف .

3 الوسائل السمعية

إذاعة ، وشرائط الكاسيت والديكتافون ولها أهمية بالغة خاصة فى التعامل مع جمهور تسوده الأمية أو جماعة العمال فى غير المصنع والمشغولون بالعمل اليدوى .

4 الوسائل البصرية

وتشمل الرسوم – الخرائط – المجسمات – اللوحات – الملصقات (والتى تستخدم فى الأمن الصناعى والإرشاد الزراعي) والمتاحف ومعارض الفنون والإعلانات المضيئة وغيرها .

5 الوسائل السمع بصرية

وتعتبر من أحدث الوسائل حيث التقدم التكنولوجى وقوة تأثيرها لأنها تخاطب حاستى السمع والبصر ومنها السينما التلفزيون – الفيديو – المسرح – برامج الصوت والضوء وغيرها من النظم الإلكترونية الحديثة .

وتستخدم المنظمات الإدارية كل هذه التصنيفات معا . وقد أجرى بعض الباحثين عدة أبحاث لقياس التجارب لكل وسيلة من هذه الوسائل فكانت النتيجة تسلسل الوسائل طبقا لأهمية أثرها على النحو التالى :-

1. المقابلات الشخصية
2. المنافسة الجماعية
3. الاجتماعات غير الرسمية
4. التلفزيون
5. اجتماعات رسمية
6. السينما
7. التلفون
8. الإذاعة
9. التلغراف

10. المراسلات الشخصية

11. الخطابات

12. الصحافة

13. الملصقات واللافتات

14. الكتب والمجلات

خطوط وقنوات (شبكات) الاتصال :-

يمكن التمييز بين الخطوط والقنوات التالية فى التطبيق العملى :-

1- الاتصال الصاعد Upward Communication

ويشمل على الاتصال من أسفل لأعلى [من المرءوسين إلى الرؤساء] فى صورة تقارير وشكاوى واقتراحات والتماسات وردود على خطابات من الرؤساء . وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فاعلية عملية التنفيذ والتعليمات التى أصدرتها . والوقوف على وجهات نظر المرءوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة .

2- الاتصال الهابط Downward Communication

ويشمل على الاتصال من أعلى إلى أسفل من الرؤساء إلى المرءوسين ويناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية فى السلوك التنظيمى حيث تصدر التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل أى من المستويات الإدارية إلى مستويات التنفيذ فى شكل أوامر وتعليمات وقرارات .

3- الاتصال (الجانبى – المستعرض) **Lateral Communication**

وهى الاتصال الأفقي الذى يشمل الاتصال بين الأقسام التنظيمية المختلفة وبين رجال السلطة التنفيذية وبين المستشارين .

4- شبكات الاتصال **Net work communication**

وتتميز بثلاثة أنواع شبكات رئيسية للاتصال وهى .

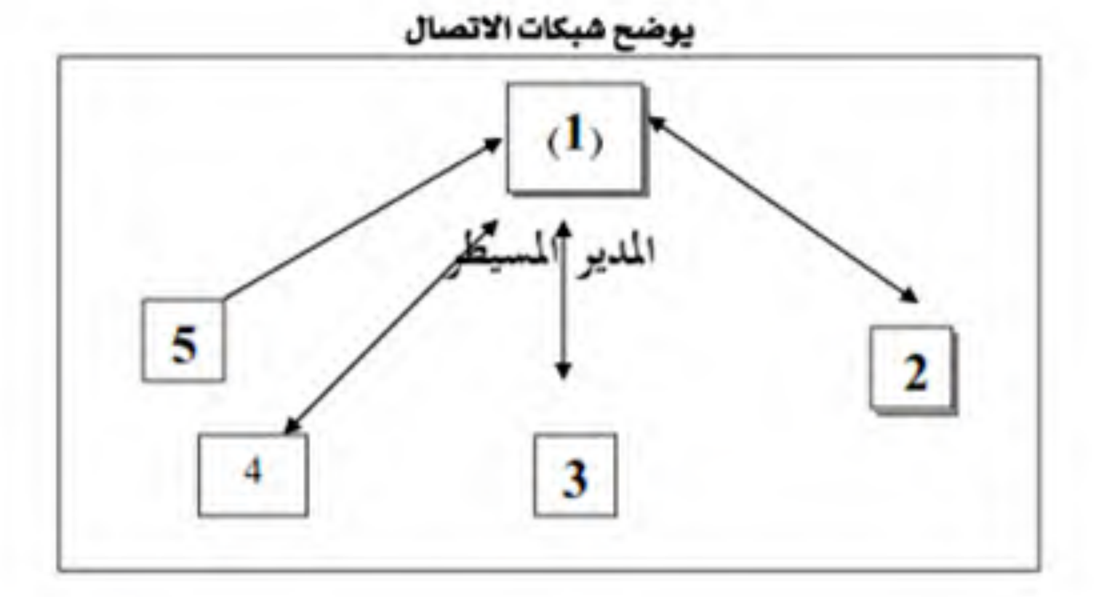
(أ) شبكة القوة الموجهة أو المسيطرة

وتنحصر الاتصالات هنا مع فرد واحد يمثل القوة المسيطرة والموجهة للنظام ككل . ولا يسمح بأي اتصالات تخرج عن الهيكل المجاور .

والقوة الموجهة هنا هو المدير – ويمكن أن تسمى الشبكة العمودية لأن الاتصال من أعلى لأسفل والعكس . طبقا للتدرج الهرمى الرسمى للتنظيم وتتضح من الشكل التالى :-

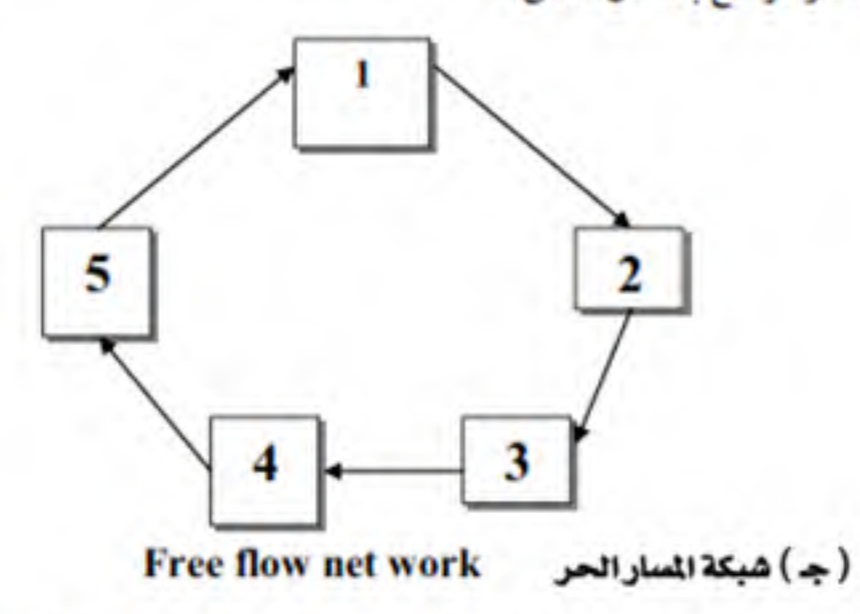
شكل رقم (8)

يوضح شبكات الاتصال



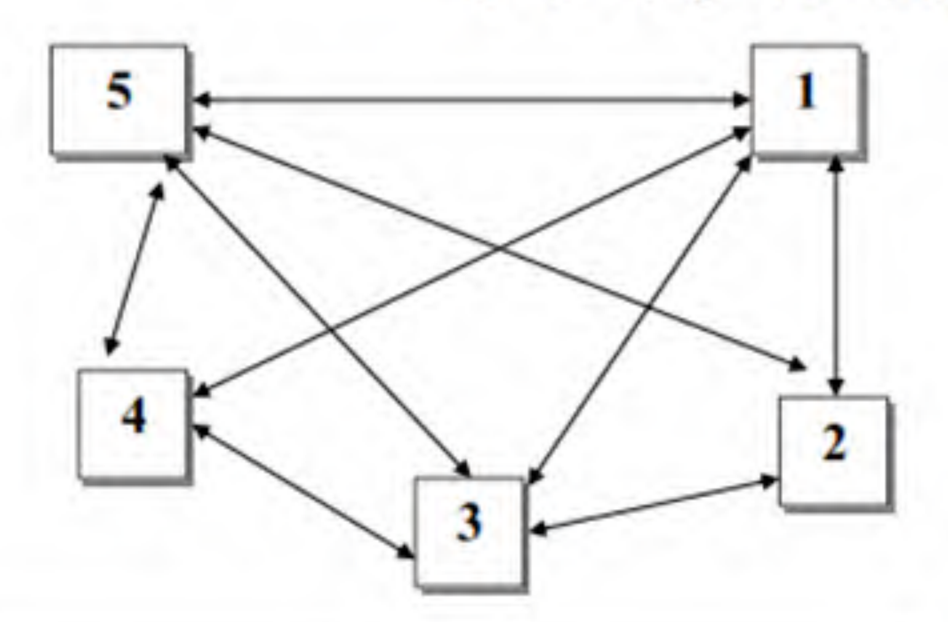
(ب) الشبكة الدائرية Circular Network

وهى الشبكة التى يسمح للفرد بان يتصل بالأشخاص المجاورين له فقط كما هو موضح بالشكل التالى :-



(جـ) شبكة المسار الحر Free flow net work

وتسمح للفرد للاتصال بان فرد فى المجموعة دون قيود حيث لا يوجد هيكل رسمى للاتصال . وتتضح من الشكل التالى



ويمكن تسميتها بشكل (النجمة) كما هو واضح من داخل الشكل السبق.

على أن هذه الشبكة (المسار الحر) قد تؤدى إلى اتصالات زائدة عن الحد وغير ضرورية الأمر الذى ينتج عنه صعوبة فى تحديد ما هو مناسب وما هو غير مناسب من هذه الاتصالات .

وعامة فتحديد نوع محدد من الاتصالات يؤدى إلى دقة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار وارتفاع كفاءة الأداء .

ولكن قد يؤدى تحديد نموذج محددا من الاتصالات إلى انخفاض معنوية العاملين عكس الحال فى نموذج المسار الحر حيث ترتفع معنويات العاملين بدرجة كبيرة .

5- قنوات الاتصال غير الرسمية Grapevine

هو نوع من الاتصال يتم بسبب تواجد المصالح المشتركة والفردية للعاملين وتكون الاتصالات غير رسمية عادة سريعة وتلقائية أو طبيعية spontaneous كما أنه يوثق بها وتدق بسرعة .

وتظهر قنوات الاتصال غير الرسمية عادة فى غالبية المشروعات وتكمن خطورة الاتصال غير الرسمى فى احتمال تحريف الرسالة المنقولة . ويتطلب ذلك من المدير أن يدرك حقيقة وجود قنوات الاتصال غير الرسمى ويستخدمها لتكملة وتدعيم قنوات الاتصال الرسمى .

بعد أن استعرضنا – مفهوم الاتصال

– والعناصر الأساسية فى الاتصال

- المرسل
- المستقبل
- الرسالة
- قناة الاتصال

* الرجع

– ووظائف الاتصال فى المجتمع المتمثلة فى :-

* التوجيه
* التثقيف
* الترفيه
* التعارف

– ووظائف الاتصال فى منظمات الأعمال

– وأنواع الاتصال طبقا لـ ....

- طبقا للغة [لفظى – غير لفظى]
- لغة الإشارة
- لغة الحركة
- لغة الأشياء

– أنواع الاتصال طبقا للوسائل المستخدمة

- اتصال شخصى مباشر
- اتصال جماهيرى

– أنواع الاتصال حسب الحاسة

[بصرية – سمعية – سمعية بصرية – شفوية]

– أنواع الاتصالات فى الإدارة :

- رسمية [من أعلى لأسفل – من أسفل لأعلى – أفقية]
- غير رسمية .

- **ووسائل الاتصال :-**

* شفوية
* بصرية
* كتابية
* سمعية بصرية
* سمعية

- **خطوط وقنوات الاتصال :-**

- صاعد
- هابط
- جانبى
- شبكات الاتصال [القوة المسيطرة – الدائرة – المسار الحر]

نتناول بعد ذلك خطوات عملية الاتصال :-

(1) صياغة الرسالة [بناء الفكرة] [وتنظيم الرموز]

(2) اختيار الوسيلة [بعد ترجمة الرموز]

(3) استقبال الرسالة

(4) ترجمة الرسالة [ترجمة الرموز]

(5) رد فعل المستقبل .

(1) صياغة الرسالة

- أى تحديد الفكرة وهى مضمون الرسالة الموجهة

[لا تبدأ الحديث دون أن تبدأ فى التفكير]

- ثم قيام المرسل بتنظيم فكرته داخل سلسلة من الرموز يشعر أنها تصل إلى المستقبل

[لا تبدأ فى الترميز إلا بعد التفكير]

وتتأثر صياغة الرسالة بالغرض منها هل هو توصيل معلومة أو توضيح فكرة أو توجيه أو شرح دور .

كما تتأثر صياغة الرسالة بطبيعة المستقبل ومستواه الثقافى واتجاهاته وتوقعاته وحالة المعنوية فغموض الرسالة يؤدى إلى سوء استقبالها وفهمها بما يعوق عملية الاتصال ويؤدى إلى فشلها .

(2) اختيار الوسيلة

بعد ترميز الرسالة وترجمة الرموز فى شكل صياغة نهائية يتم تحويل الرسالة كما ترجمت ثم اختبار الوسيلة أو القناة الأنسب .

ويجب تحديد الوقت المناسب للاتصال حتى لا تحدث معوقات. فاختيار الوسيلة يؤثر فى عملية الاتصال . فإذا كانت الرسالة محتاج من المرسل إلى التأكد من وصولها بالمعنى الذى يقصده فمن الأفضل إتباع الوسائل الشخصية للاتصال حتى يتأكد المرسل من أثر الرسالة على المستقبل وفى أحيانا كثيرة يتم الاعتماد على الوسائل غير المباشرة للإتصال مثل التقارير والمنشورات والكتيبات وفى هذه الحالة يجب توجيه إهتمام كبير وخاص إلى صياغة الرسالة بشكل واضح لمختلف الأفراد الذين سيقومون بقراءتها . وقد يستخدم النوعين كان يعقد إجتماع ويذكر المدير الرسالة شفويا ويدعمها فى نفس الوقت بتقارير مكتوبة للرد على أى تعليق بها .

(3) استقبال الرسالة

يقوم المستقبل باستقبال الرسالة المرسلة إليه بوسيلة معينة ، ويتم ذلك من خلال الحواس المختلفة للمستقبل وهنا يظهر إدراك المستقبل . وعلى المستقبل إذا

كانت الرسالة شفوية أن ينصت جيدا حتى لا تفقد الرسالة وضوحها . وإذا كانت الرسالة كتابية فعليه التأني في قراءتها وفهمها حتى لا يتحمل تأويلها أو تحريفها .

[كن مستعدا لاستقبال الرسالة]

فقد يفهم المستقبل الرسالة على غير المقصود منها . وتلك من معوقات الاتصال.

ترجمة المستقبل للرسالة

وترتبط تلك الخطوة بالخطوة السابقة . وعلى المستقبل ترجمة الرموز إلى المعنى المقصود وتوخى الحرص في ترجمتها حتى تصل إلى المعنى المرغوب وهو ما تسمية [فك شفرة الرسالة].

(4) رد فعل المستقبل [التغذية العكسية]

وأخيرا فالمستقبل يستجيب بطريقة معينة لمضمون الرسالة ، فيتوقف رد فعل المستقبل على طريقة فهمه للرسالة فقد يقبلها أو يرفضها وقد يصدقها أو يكذبها أو ستاء منها أو يتجاهلها أو يتحمس لها أو يتفاعل معها . والمهم هنا [أحسن الرد على الرسالة]

ومن المهم أن يهتم المرسل بمعرفة رد فعل المستقبل كعملية تغذية عكسية ويفيد ذلك المرسل في تحسين عمليات الإرسال التي سوف تتم بعد ذلك سواء صياغة الرسالة أو اختيار الوسيلة أو اختيار الوقت المناسب للإرسال . كما يفيد في محاولة إزالة المعوقات الاتصالية التي أدت إلى رد فعل غير مرغوب لدى المستقبل .

• أهمية الاتصال فى الأعمال الإدارية :-

- للاتصال أهمية بالغة فى المنظمات ، وتتوقف فعالية العلاقات الإنسانية بالمنظمات ومستويات الأداء والانجاز للفرد أو الجماعة أو المنظمة على درجة فعالية الاتصال بها .

- وقد قدر الوقت المستغرق فى الاتصال بالمنظمات ، بنسبة 75٪ إلى 90٪ من وقت العمل الاجمالى بالمنظمة ، كما قدرت توزيعات وقت الاتصال فى العمليات المختلفة كالآتى :-

- 5٪ الكتابة
- 10٪ القراءة
- 35٪ التحدث
- 50٪ الإنصات

بالإضافة إلى عمليات اتصالية أخرى مثل الإشارات والإيماءات والتعبيرات والحركات المختلفة التى تعطى معانى اتصالية للمستقبل .

• وتؤكد هذه النسب على الأهمية البالغة لعمليات الاتصال وتأثيره على فعالية الأداء والعلاقات الإنسانية السائدة بالمنظمة فنجد المدير يمارس وظائفه فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال العمليات الاتصالية .

• ويعتمد نجاح المدير فى قيامه بوظائف وتحقيق أهداف إدارية بدرجة عالية على مدى توافر مهارات الاتصال لديه . كما تؤثر درجة توفر المهارات الاتصالية لدى أى فرد على درجة نجاحه فى أداء عمله .

• كما أن الاتصال وسيلة المدير [المرسل – المصدر] إذ لابد من وجود حد أدنى للاتصالات Minimum Communication سواء الرسمية أو غير الرسمية.

وقد ثبت أن المصدر الرئيسى للتعارضات داخل أى تنظيم هى الاتصالات الرديئة . Poor Communication .

أهداف الاتصال الإدارى

تتحدد أهداف الاتصال الإدارى فيما يلى :-

1. إعلام المرءوسين بالأهداف المطلوب التوصل إليها والإجراءات والسياسات التى سيتم العمل بها ، والبرامج والخطط التى وضعت ، والمستويات والسلطات التى تم تحديدها . أو أية تغييرات أخرى.

2. إعلام المرءوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال ، أو تأجيل البعض الآخر ، أو تعديل صيغة التنفيذ للبعض ، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.

3. إعلام الرؤساء بما تم إتخاذه أو جارى إتخاذه ، والمشكلات التى ظهرت أثناء التنفيذ أو التغييرات التى لم تكن فى الحسبان ، وطرق التغلب عليها ، وكذلك اقتراحات ومشاكل العاملين بصفة عامة .

وفى ضوء الهدف الثالث من الملاحظ فى كثيرا من إدارة المنظمات المصرية إفتقاد موهبة الاتصال لدى الإداريين لعدم إحساسهم بأهمية العلاقات الإنسانية بمرءوسيهم على كافة المستويات ، ومن ثم تتضح ظاهرة الفجوات الاتصالية بين الإدارة والعاملين .

تلك الفجوات تحجب الرئيس عن مرءوسين من مختلف الدرجات لأن رئيس أو مدير لديه العديد من السكرتارية وبعض المعاونين يقتصر على الإتصال بهم وما يقدمونه له من تقارير . وهؤلاء يشكلون حاجزا أو سدا يفصلهم عن باقى المرءوسين . ويتحولون بذلك إلى عقبة فى سبيل التأثير على الغالبين العظمى

من العاملين فى حين أن الاتصال السليم يتطلب أن تسرى شخصيه الرئيس وروحه وحيويته وقدراته على العمل فى كل من يعمل بالمنظمة صغيرا كان أم كبيرا .

ولن يتحقق ذلك ما لم يتيح للجميع الاتصال المباشر بين الرئيس والمرءوسين بشكل أو بآخر ، بحيث يكون من حق العاملين إبداء آرائهم فى مقابل تلقيهم للأوامر وتنفيذها بالإضافة إلى المشاركة فى وضع الخطط والأهداف .

وبذلك تتحقق القيادة الإدارية داخل المنظمة ، بما يحقق مستوى أداء فعال .

معوقات الاتصال الإدارى

1. إتساع حجم المنظمات

فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتى تأخذ فى الاتساع أفقيا ورأسيا ويزيد عدد العاملين فيها بما يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة إتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفى الاتصال كما أن حجم المنظمة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التى تحد من فاعلية الاتصال نظرا للجمود المهنى وضيق النظرة.

2. التشتت الجغرافي :-

فنزوع أى مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التى تتوزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوبا بتغير ملحوظ فى أساليب الاتصال المستخدمة وفى تكرار الاتصالات المتفقة بين المركز الرئيسى والفروع ، وبين الفروع وبعضها بما يؤدى إلى عدم سلامة هذه الاتصالات ودقتها ومطابقتها لما هو مقصود .

وقد يقال في هذا المجال أن الاتصال التلفوني قد يتغلب على مشكلة البعد المكاني ولكن ذلك الاتصال يكون أقل فاعلية من الاتصال الشخصي والمباشر لإفتقاره إلى استعمال حاستي البصر والسمع معا والتي من شانها أن تزيد أثر الاتصال وانطباعاته .

3. معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية

ويرجع ذلك للحاجز الذي تضعه الرئاسات بينها وبين مرءوسيها تبريرا للمركز السامي الذي تشغله ، وإما لرهبة المرءوسين للموقف أو المكان بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل .

4. معوقات تتعلق بقناة الاتصال

وذلك عندما يتم الاتصال عن غير طريق السلطة الرسمي مما يؤدي إلى إحتمالات التسوية والتحريف والتناقص ، إذا تدفقت المعلومات تدفقا غير طبيعي .

5. معوقات تتعلق بحجم الاتصال :-

فإذا تدفقت التوجيهات بكمية كبيرة فإنه لا يتوفر الجهد ولا الوقت الكافي لدى المرءوسين لتنفيذها .

6. تعدد المستويات

كلما تعددت مستويات الاتصال كلما تأثر مضمون الرسالة بالتشويه والتحريف.

معوقات إدراكية

-يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته وقيمة واتجاهاته ، ويتجاهل مالا يتفق معها . فيدرك الفرد مقدار الحافز أو المكافأة التي سيحصل عليها .

-يختلف الأفراد لإدراكهم لنفس الشئ فى نفس الوقت فيدرك الأفراد الشئ من البعد الذى ينظر إليه " فكرة كوب الماء نصف ممتلئ ونصف فارغ "

-يختلف إدراك الفرد للرسالة باتجاهاته نحو المرسل ، من حيث مدى الثقة والصدق تجاهه . فالمرءوس اتجاهه سلبى لدى الرئيس فيشك فى الرسالة ، على العكس المرءوس المتحمس الايجابي تجاه الرئيس يؤكد صدق الرسالة .

-يختلف إدراك نفس الفرد للشئ باختلاف حالته فالغضب والخوف والتعلق والتوتر الحاد تشوه الرسالة .

a. المعوقات اللغوية واللفظية

وذلك فى حالة إختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكرى بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه الأكمل .

7. معوقات بيئية

تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها ضوضاء المرور فى الشارع ، والقرب من المطارات بما ينتج عنه تشويش الرسالة نتيجة للضوضاء بما يؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد والتغلب على ذلك تستخدم الوسائل المكتوبة .

8. التنقية (الإيجاز)

حيث يميل الأفراد إلى إختصار مضمون الرسالة وبذلك تخرج عن مضمونها الأصلى وتفقد مغزاها.

9. الترميز الخاطئ للرسالة وعدم وضوح الأفكار الجيدة بها .

عوامل نجاح الاتصال الجيد :-

1. يجب أن تتضح خطوط الاتصال المختلفة بالمنظمة بحيث يعرف كل فرد قنوات الاتصال التى يمكنه استخدامها فى مختلف الأغراض .

2. توسيع نطاق الإشراف والقيادة بما يسمح باختصار وتقليل المستويات الإدارية فتنخفض معها قنوات الاتصال بما يسمح بسرعة مرور الرسائل وفى نفس الوقت بما لا يتعارض مع نطاق التمكن للمشرف ولا يتعارض مع فعالية الاتصال .

3. تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة مرؤوسين ورؤساء ، من إنصات وتحدث وكتابه وغيرها .

4. صياغة الرسالة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات المستقبل بالبعد عن غموض الألفاظ ، والكلمات التى تحمل أكثر من معنى .

5. حسن اختيار وسيلة الاتصال والتى تتناسب مع الرسالة وفى نفس الوقت تتناسب مع المستقبل .

6. حسن اختيار الوقت المناسب وذلك بدراسة الظروف المحيطة وعلاقتها بالرسالة المطلوب إرسالها .

دور المدير فى التغلب على معوقات الاتصال وتقليلها :

1. أن يحسن استخدام التغذية المرتدة .

فرد فعل المستقبل والمعلومات المرتدة منه تفيد فى تصحيح صياغة الرسالة واختيار الوسيلة وكيفية تحويل الرسالة .

2. تبسيط لغة الاتصال

أن تكون مفهومه وواضحة وتتناسب مع مستوى المرسل والمستقبل

3. السماع مع التفكير

من قبل طرف الاتصال المرسل والمستقبل وليس السماع فقط .

4. تجنب الغضب والانفعال والتوتر عند الاتصال . فلا يتم الاتصال إلا بعد الرجوع للحالة الطبيعية

5. تقليل الاتصال غير اللفظى وعند الضرورة الاستخدام يجب الدقة.

6. الاعتماد على المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرار بدلا من الاعتماد على فردية اتخاذ القرار بما يحقق الدقة والشمولية والقبول من العاملين ويدفع للابتكارية فى العمل .

- أسس وقواعد الاتصال الإدارى

يعتبر الاتصال أحد الجوانب الأساسية فى العملية الإدارية . ولذلك فالاتصال عن شخصى يتطلب من كل إدارى ما يلى :-

وقد حددت الجمعية الأمريكية للإدارة هذه المبادئ والأسس كالتالى :-

1. حاول تحليل مضمون الرسالة وتحليلها وتوضيح كل جوانبها على الأقل أمام نفسك قبل الاتصال . من أجل وضوح الفكرة وأثرها على المستقبل .

2. تحقق من الهدف الفعلى من الاتصال :-

ما الذى ينبغى تحقيقه من الرسالة ؟

3. ضع فى الاعتبار الظروف الطبيعية والإنسانية .

ويقتضى ذلك اختيار الوقت المناسب للاتصال ومراعاة الظروف الطبيعية والاجتماعية والنفسية للمستقبل . بحيث لا يكون الاتصال فى أمور دقيقة فى العمل أو موضوع الرسالة مخالف للقيم والمعايير الاجتماعية .

4. المشورة والمشاركة بقدر الإمكان فى التخطيط للاتصال

بأن موضوع الرسالة يخص الإدارة والعاملين وهدف المنظمة

5. أن تعكس نبرات الصوت أهمية موضوع الاتصال

هدوء فى البداية ، قوة بنبرات عند الحديث عن جوهر الرسالة والختام بعبارة ودية ، لرفع الروح المعنوية للعاملين .

6. أن يكون مضمون الرسالة بما يثير إنتباه المستقبل فى تحقيق مصالحة :

فلا يكون الاتصال مجرد مطالب متواصلة للعمل وتحقيق أهدافها فقط .

7. المتابعة المستمرة للاتصال :

فهناك أهداف تستغرق ساعات وأيام لتحقيقها ويلزم المتابعة المستمرة لها

8. ضرورة تفهم ما سيكون عليه أساليب الاتصال فى المستقبل ومراعاة أنها ستتغير عن الوقت الحالى كما تغيرت تماما عن الماضى .

9. أن تتناسب الأفعال مع الأقوال فى الاتصال .

- أن يتفق الفعل مع القول فلا تلزم بعدم التدخين وأنت تدخن .
- لا تطلب من مساعديك تفويض السلطة . وأنت تستحوذ على كل السلطة .

10. على المرسل والمستقبل أن يمارسا الاتصال التبادلى فى أن واحد .

فقد تعودنا الأقل سلطة ينصت فقط يستقبل فقط ولكن لفاعلية الاتصال يجب تداول طرفى ، الحديث بين الرئيس والمرءوس .

الاتصال الفعال

هو الاتصال الذى يحقق الهدف المنشود منه عن طريق النقل والفهم للمعلومات وتبادلها بين طرفين بهدف تحقيق استجابة من المستقبل تتفق ما يهدف إليه المرسل .

الأسس العلمية والعملية للاتصال الفعال

من العوامل الرئيسية لنجاح المدير فى مهامه وفهمه وتطبيقه لنموذج الاتصال الفعال يستلزم ذلك مهارات عالية فى الإنصات والحديث أثناء الاتصال .

وتتلخص الأسس العلمية والعملية فى الاتصال كالتالى :-

أولا : الاختيار

وهى مهارات صنع الرموز وتحويل الأفكار والمعانى لكلمات تصبغ الرسالة الاتصالية المطلوبة ويطلب ذلك :

- اللجوء إلى البساطة فى اللغة وسهولة المعنى لترجمة الأفكار .
- مراعاة المستوى الثقافى وإمكانيات وقدرات المستقبل .
- تسلسل ومنطقية الأفكار .
- الاختصار فى الحديث وعدم السرعة فى الكلام .
- وضوح الكلمات والعناية بنماذج الألفاظ .
- ملاحظة رد فعل المستقبل ومتابعة فهمه للرسالة .
- اختيار الوقت المناسب للتحدث مع المستقبل .
- التأكد من دقة المعلومات حفاظا على مصداقيتها .

- الحفاظ على هدوء الأعصاب وعدم ظهور حركات أو ألفاظ تشتت ذهن المستقبل .

- عدم التعالى بالمعرفة والمعلومات على المستقبل .

- إعطاء ملخص فى بداية الحديث .

- ختام الحديث بأهم النقاط التى وردت بالحديث لتأكيدها .

ثانيا : الاستفهام

وهى مهارة تأكيد المعنى بإثارة الأسئلة والإجابة على الأسئلة ويتطلب ذلك متابعة مستمرة لرد فعل الرسالة على المستقبل من خلال متابعة الردود اللفظية وغير اللفظية التى تصدر منه ويتطلب ذلك :

- اختيار الوقت المناسب لطرح الأسئلة
- تشجيع المستقبل على الرد والإجابة على الأسئلة المطروحة .
- تشجيع المستقبل على توجيه أسئلة استفسارية .
- استخدام أسلوب إثارة الأسئلة والإجابة عليها كوسيلة لتوضيح المعانى وتشجيع المستقبل على الاستمرار فى الحديث .

روشتة الاتصال الفعال .

لكى تجعل اتصالك فعالا داخل العمل وخارجه وفى مجالات حياتك الشخصية يجب أن تراعى :-

1. يجب أن تضع فى اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة إنسانية تبادلية ، أى هى تأثير الناس على الناس .

2. حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها .

3. عليك أن تتفهم أهداف الطرف الآخر وتتجاوب معك .

4. عليك أن تكتشف الأشياء التى تثيرا اهتمام الطرف الآخر .

5. عليك أن تعرف الأمور التى قد تثير شكوك الطرف الآخر وغضبه .

6. أن تكون الرسالة ذو قيمة للطرف الآخر طبقا لمفاهيمه .

7. التفسير الجيد للرسالة وشرح المعنى بأسلوب يحفز الطرف الآخر ويفهمه .

8. تذكر أن المقابلة الشخصية (وجها لوجه) غالبا ما تعبر عن الهدف من الرسالة أكثر من أى وسيلة أخرى .

9. تذكر أن تعبر عما تريده بوسائل عدة مثل [الكلمات – وضع الجلوس – تعبيرات الوجه – نبرات الصوت]

10. تأكد أن لغة المشاعر والأحاسيس أكثر إقناعا من لغة العقل .

11. تخير الكلمات وتأكد من تأثيرها على العقل والعاطفة .

12. تذكر أنك مهما كنت حريصا فأنت لست معصوم من الخطأ .

13. امنح الطرف الثانى وقتا كافيا للاشتراك فى الحوار .

14. كن حساسا لوقع الصمت من الآخر لك وأسبابه

15. ليكن الحديث فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر فقط.

تلك كانت أسس الاتصال الفعال كما ذكرها دكتور / عبد الفتاح دياب حسين . ولكن أحيانا ما يصدر منا ألفاظ أو إرشادات قد تجبر الآخرين على النفور من الاتصال واتخاذ رد فعل سلبى للدفاع أثناء الحديث .

وتلك من معوقات الاتصال . التى يجب التخلص منها أو تقليلها وتفاديها لإمكانية تفعيل عملية الاتصال لذلك هناك عدة محاذير ينبغى الالتزام بها .

محاذير هدم الاتصال

هناك عناصر عدة تعمل على فشل الاتصال وعدم تحقيق أهدافه وهى محاذير يجب تفاديها ومنها :

1. احذر من التسرع فى التقييم أو التعليق أو الحكم قبل إنتهاء الحوار .
2. احذر من العبارات التقريرية والتخصصية فهى تعمل على القلق.
3. احذر من مقاطعة الآخرين . فذلك يوجد ارتباك وشلل فى تفكير الآخرين .
4. احذر من الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار .

فذلك يؤدى إلى الرد فعل سلبى يقلل من فاعلية الاتصال .

5. احذر من الاستئثار بالحديث .[لا تكرر نفسك – امنح فرصة للاخرين].
6. احذر من أسئلة الاستدراج التى تفقد الثقة لدى الآخرين .
7. احذر من التهكم والسخرية [فضع نفسك فى مكان الطرف الآخر]
8. احذر من التركيز على الأخطاء [حاول السعى العلاج الموقف]
9. احذر من المجادلة فهى تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعا سيئا.

10. احذر من ممارسة بعض العادات الغير مقبولة أثناء الاتصال وتعوق فاعلية مثل [استخدام التلفون وقت طويل بشكل متكرر – السماح بدخول متكرر للاخرين – ترتيب الأشياء على المكتب – النظر بعيدا عن المتحدث – النظر إلى الساعة – التأرجح بالمقعد – رفع النظارة على الرأس – تغيير مجرى الحديث] بما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثة .

" عامل الناس كما تجب أن يعاملوك به "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الفصل السادس

تفويض السلطة و السلوك الإدارى

Authority Delegation

تمهيد

- مفهوم السلطة
- منطقية السلطة
- خطوات التفويض
- ضوابط التفويض
- مبادئ التفويض
- أنواع التفويض
- أنماط المديرين من حيث سلوكياتهم فى التفويض
- أنماط المرءوسين من حيث تقبلهم للتفويض
- معوقات التفويض
- مزايا التفويض
- أسس التفويض الفعال

الفصل السادس

تفويض السلطة فى السلوك الإدارى

Authority Delegation

تمهيد

نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة مميزه (المديرين) وطاعة من الكثير الغالبة المرءوسين] وبهذا تنظم الجهود الجماعية عند توجيهها لهدف مشترك . ولابد أن تتوافر للقائد ولاية على من يتبعه [سلطة] كحق وقدرة فى ممارسة دورة .Right and power

وإن كان الشائع داخل العمل التخفيف من كلمة السلطة إلى كلمة [اختصاص] – هذا من اختصاصي – ويمكن لكل مدير فى كل مستوى من المستويات الإدارية أن يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له . فلكل مستوى من المستويات الإدارية سلطاته . ونظرا لأعباء المدير الكثيرة فإن الأمر يقتضى تعويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة السلطة بين كل مرحلة فى كل مراحل التسلسل الإدارى .

مفهوم السلطة Authority

السلطة هى حق إصدار الأمر للاخرين . وحق التصرف بالأسلوب الأنسب لصالح أهداف المنظمة ككل .

السلطة ومفاهيم أخرى :-

- السلطة والقوة Power

القوة هى القدرة على عمل شئ عن طريق التأثير فى الأخرين

إذن القوة هى صفة شخصية متعلقة بالفرد الذى يمارس النفوذ

أما السلطة فهى حق للفرد يحكم شغله لمركز وظيفى معين فى المنظمة . فى هذه الحالى يمكن القول أن السلطة هى " قوة التنسيق العليا "

- السلطة والمهمة Job

فالسلطة مستمدة من الوظيفة أو المهمة المنوط بها الفرد

فعندما يكلف فرد من المستويات الوسطى أو العاملين . بتنفيذ مهمة ما " يفوض بتنفيذ هذه المهمة " يمكن القول أنها إدارة المهمة .

- المسئولية Responsibility

المسئولية هى الالتزام بعمل شئ ما . والاستعداد للمساءلة والمحاسبية على الخطأ فى التنفيذ . ومن هنا نرى أن المسئولية ترتبط وارتباطا وثيقا بكلا من السلطة والمسئولية

- النفوذ Force

هو القدرة الكمية للمدير عندما يصدر أوامر للمرءوسين وبذلك معتمد السلطة على مقدار النفوذ الذى يمارسه الرئيس على المرءوسين .

- السطوة [نمط النفوذ]

وهناك تداخل بين السطوة والسلطة نستوضحه فى التالى :-

1 السطوة المثيبة [الحافزة]

فأساليب الثواب والمكافات والتحفيز التى يتخذها المدير ويقدمها للمرءوسين فى شكل حوافز مادية ، علاوات ، مكافآت ، ترقيات .. إلخ . فذلك مصدرا من مصادر السلطة . وليس السطوة أما إذا كانت مكافآت غير مادية – غير رسمية . كان يقبل الرئيس الفرد عضو فى مجموعة فهذا نمط من أنماط السطوة .

ب السطوة القسرية [القهرية] Punishment

هى التحكم فى أفعال الآخرين عن طريق أسلوب العقاب لهم ، فإذا كان العقاب بمثل خفض الراتب أو تنزيل الدرجة الوظيفية نظير الإخلال بقواعد ولوائح العمل فذلك يمثل السلطة الإدارية . وإذا كان العقاب إجتماعيا بالطرد من عضوية منظمة مثلا فتلك يمكن وصفها بالسطوة.

ج السطوة الشرعية [الرسمية] Formal

هى حق الفرد فى أن يحكم تصرفات غيره بسبب مركز كلا منهما فى السلم الوظيفى بالمنظمة . فذلك واضح أنها سلطة وسلطة رسمية .

د **السطوة الانتسابية :** وهى نمط من النفوذ عند انتساب شخص وارتباطه بأخر ولائه له . وهذا واضحا أنها حالة من حالات السطوة.

ه **السطوة المهارية :** وهو الشخص المنظور إلية على أنه يمتلك مهارات وقدرات ومعرفة ومعلومات متفردا ومتميزا بها دون غيره فى المنظمة أى القدرة مهنية فنية رفيعة وهى أقرب إلى السطوة منها إلى السلطة حيث يمارس الفرد هنا نفوذا خارج نطاق التسلسل الرسمى فى التنظيم . وقد بدأت السطوة المهارية تتخذ أهمية متزايدة فى الصناعات ذات التقنيات العالية .

السلطة فى منظمات الأعمال

هى قيادة المدير لمرءوسيه ، ومن أهم مظاهرها أن يكون للمدير على مرءوسيه حقوق ثلاث وهى:-

-حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ .

-حق تقدير العمل بعد إنجازه بالإقرار أو التعديل أو الإلغاء .

حق الإحلال . فالرئيس أن يتولى تنفيذ العمل الذى كان مسندا إلى أحد مرءوسين ولو مؤقتا – وله أيضا أن يحل بعضهم محل بعض كما له أيضا أن يحل بعض منهم فى جزء محددا من مهماته كرئيس " التفويض من أعلى إلى أسفل .

ضرورية السلطة : Authority Necessity

يرى سايمون أن السلطة ضرورية للأسباب التالية :-

- تؤدى السلطة إلى إرساء مسئولية المرءوس أمام الرئيس .

وذلك فى ضوء اللوائح والقواعد التى تحكم العمل ففى حالة مخالفها تلعب السلطة دورها

- ممارسة السلطة تولد الخبرة باتخاذ القرارات وتدعم القدرة عليها .
- السلطة تمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة .
- السلطة هى وسيلة لتحسين الأداء داخل المنظمة خاصة فى ضوء العلاقات الإنسانية[ماكريجور].
- السلطة هى حلقة الوصل . بين المدير فى مستواه الإدارى والمستوى الأعلى منه ، وبين نفس المستوى ، وبينه وبين المستويات الأقل التنفيذية والعاملين [ليكرت].

تفويض السلطة Authority Delegation

يمكن للمدير أن يفوض من هم دونه فى السلطة .

مفهوم التفويض :

هى العملية التى يعطى الرئيس للمرؤوس الحق فى القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما .

ومن ذلك نرى أن التفويض ضروريا نظرا لأن المدير ليس لديه الوقت يحقق نتائج متفق عليها فى تاريخ محدد ومن حق المدير أن يتفق مع المفوض إليه طريقة متابعة التقدم نحو الهدف المطلوب وتبقى تساؤلات واضحة

ما هى حجم السلطة التى يمكن أن يفوضها المدير ؟

للمدير الحق فى أن يفوض جزء من سلطاته وليس له الاستطاعة أن يفوضها كل سلطاته الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

ومعنى أن المدير يفوض كل سلطاته فى هذا المجال يعنى أنه يتخلى عن دوره كمدير .

وقد يدخل الجانب الشخصى للمدير فى تحديده للسلطة المفوضة للمرءوس قد لا يستطيع فهم الأعمال المفوضة إليه ويترتب على ذلك أنه يفوض قدر قليل جدا من السلطة ، وهذا القدر غير كافى لإنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية .

منطقية التفويض Authrity Logication

أ لكى ينتج المديرون فيما هم بصدد تحقيقه من أهداف فلابد من توسيع نطاق قدراتهم من خلال التفويض الفعال للسلطة .

ب عند إكتشاف العناصر الماهرة والواعدة بين المرءوسين ويمنحوا مزيدا من المسئوليات فإنهم يقبلون مزيدا من مستويات السلطة ويحقق لذلك فائدتين:-

- يتوفر وقت المديرون للقيام بالأعمال الهام .
- تتحقق للمرؤوسين المفوض لهم السلطة الفرصة لتنمية مهاراتهم الادارية وممارستها.

3 برغم أن السلطة المفوضة يمكن سحبها من مستوى إدارى أعلى ، فإن على المدير أن يتخلى عن السلطة اللازمة لمرؤوسه لأداء وظيفته طوال فترة التفويض .

4 تفويض السلطة عمل محفوف بالخاطر بالنسبة للمدير .

• فالمدير يتخلى مؤقتا عن قدر من السلطة ولكن يظل مسئولا دائما عن اتمام العمل .

• فشل المرؤوس ليس له عذر لأن مسئولية المدير لا يمكن تلاشيها .

5 لا-يحقق التفويض إلا بقبول المفوض إليه [المرؤوس] لتحمل مسئولية التفويض ، والاستعداد التام لأداء العمل على أكمل وجه .

خطوات التفويض Delegation steps

تشمل عملية التفويض على الخطوات التالية .

1. تكليف المفوض إليه بأعمال معينة
2. منحه السلطة اللازمة له لإنجاز هذه الأعمال
3. إلزامه بالمسئولية عن تنفيذ هذه الأعمال
4. المراقبة لخطوات التنفيذ
5. المحاسبية على ما تم إنجازه وإقرار الإنجاز أو تعديله .

وفى الواقع لا توجد فصل بين الخطوات السابقة فلا يمكن أن نكلف أحد الأفراد بالقيام بهذا العمل . فى الوقت نفسه المسئولية الملقاة على المرؤوس لا تفوض فإن المرؤوس يعتبر مسئولا مسئولية كاملة عن أدواء العمل المفوض به وأن يخضع للمساءلة والمحاسبية حالة وقوع أى أخطاء .

ضوابط التفويض :- Delegation controls

أ تحديد الأهداف والمهام المطلوب إنجازها وترتبها قبل عملية التفويض .

ب أن-يتناسب حجم العمل المطلوب مع طاقة ومهارة وقدرة المفوض إليه .

ج أن تتناسب قدر السلطة الممنوحة مع حجم العمل المطلوب

د أن يوجد توجيه وإشراف ومتابعة لنتائج أداء المهمة التى أسندت للمرءوس.

ه يستخدم المرءوس السلطة التفويض إليه فى حدود السياسات والنظم واللوائح بما يضمن الإنجاز السليم للمهمة .

و ألا يفوض الرئيس المهام الرئيسية الخاصة به

مبادئ التفويض Delegation Princioles

من خلال ضوابط التفويض بمكن عرض مبادئ التفويض وإن كانا كلاهما ذو علاقة واضحة . وتشمل مبادئ التفويض على :-

1- مبدأ التحديد الوظيفى Functional Exactness

أى قبل الشروع فى تفويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديدا تاما واضحا للمراكز التى سوف يشغلها الأفراد والأعمال المكلفين بأدائها وواجباتهم وأن لم يتحقق ذلك فالنتيجة عدم القدرة على تحقيق الأهداف .

2- مبدأ تدرج المستويات Scalar chain

وينص هذا المبدأ على : -

- تسلسل علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرءوسين .
- وجود نظام جيد للإتصال بين هذه المستويات .
- أن يعرف كل مرءوس رئيسه ليلجأ إليه فى الأمور التى تخرج عن نطاق السلطة التفويض إليه .

3- مبدأ مستوى السلطة Scalar Level

Authority Level لكل مدير فى مستوى إدارى معين أن يتخذ القرارات طالما كانت فى حدود سلطته أما الأمر التى تخرج عن سلطته فيجب عليه تحويلها إلى رئيسه الأعلى

4- مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة Expectation of Results

أى يفوض المدير السلطة اللازمة بالقدر اللازم للحصول على النتائج الخاصة بالعمل المطلوب . لا يتحكم فيما يرغب فى الاحتفاظ به من السلطة وما يرغب فى التنازل عنه .

5- مبدأ المسئولية المطلقة Open Responsibility

طبقا لمبدأ المسئولية لا تفوض . فالرئيس الذى فوض قدرا من لأحد المرءوسين مسئولا أمام رئيسه الأعلى عن الأعمال المحددة له كلها . سواء التى فوض سلطاته بخصوصها أم لم يفوض . أما المرءوس الذى فوض إليه سلطة أداء عمل معين فتتوقف مسئوليته فقط عند الرئيس الذى فوص له هذه السلطة .

6- مبدأ توازن السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

بمعنى أن السلطة المفوضة تكون على قدر الأعمال المطلوب أدائها فلو كانت السلطة أكبر من قدر العمل . لترتب عليها قدر من التقشف .

أما إذا كانت السلطة الممنوحة أقل من القدر المطلوب لترتب على ذلك ضعف القدرة اللازمة للقيام بالعمل وظهور نوع من التسيب واللامبالاة بين القائمين بالتنفيذ نظر الضعف سلطة رئيسهم .

7- مبدأ وحدة الأمر Command unity

أى يجب على المرءوس أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباك فى التنفيذ.

◆ الجوانب الفنية فى التفويض Delegation techniques

وهذه الجوانب تتعلق بالنواحى الشخصية التى يمكن أن تجعل هذا التفويض فعالا وناجحا ومنها:-

- مدى الاستعداد والرغبة لدى المدير فى التفويض وتقبل قرارات مساعدته وتشجيعه للتفكير المستقل .
- مدى رغبة المدير فى إتاحة الفرصة للاخرين لإكتساب المعرفة
- مدى تقبل المدير لإخفاء الآخرين
- مدى رغبة المدير فى وضع الثقة وتنميتها فى مساعدته
- مدى رغبة المدير فى وجود أنظمة رقابة على نطاق واسع

أنواع التفويض Types of Delegation

أ التفويض من أعلى إلى أسفل [هابط]

وفيه يتم التفويض من الرئيس فى مستوى إدارى إلى مستوى إدارى أقل،، من المدير إلى رئيس القسم،من رئيس القسم إلى المشرف ، من المشرف إلى أحد العاملين.

التفويض من أسفل لأعلى [صاعد] من المرءوسين إلى الرئيس الأعلى .

ب التفويض الجانبى [الأفق]

من أحدى المستويات إلى الإدارية إلى مدير فى نفس المستوى ، من رئيس قسم إلى رئيس قسم آخر ، من مشرف إلى مشرف .

مستويات التفويض Delegation Levels

1. المستوى الأول [شبه المقيد] **Simi Restrictive**

يتم التفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء العمل ، ولكن أترك للمرءوس قدر بسيط من الحرية فيما يتعلق بطريقة العمل والرقابة والجودة .

2. المستوى الثانى [الاختياري] **Election**

يتم التفويض على أساس ما يجب عمله ، ولكن أترك للمرءوس إختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل .

3. المستوى الثالث [الحر] **Free**

يتم التفويض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف وأترك الحرية للمرءوس فى تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدل الأداء وكذلك مدى جودة العمل .

الأسلوب الأول : غير فعال نظرا لتقيد المرءوس بإجراءات وخطوات تنفيذية يخشى الخروج عنها .

الأسلوب الثانى : مرن نوع ما يساعد المرءوس على الإحساس بذاته .

الأسلوب الثالث : فعال ويترك اتخاذ القرار الرشيد للمرءوس ويصقل مهاراته وخبراته .

أنماط المديرين من حيث سلوكياتهم فى تفويض السلطة

يختلف المديرين من حيث اتجاهاتهم لتفويض السلطة إلى مرءوسيهم وهناك ثلاث أنماط من المديرين:

1. **مدير يخشى التفويض وكل السلطات فى يده للأسباب التالية :-**

- عدم ثقته فى مرءوسين وعدم قناعته بمهاراتهم

- خوفه من تحمل المسئولية لخطأ المرءوسين .
- خوفه من منافسة المرءوس له والتفوق عليه .

وينتج من ذلك

- تعطل العمل الانشغال المدير كل وقته بكل الأعمال
- ترك المدير لمهامه الأساسية من تخطيط وتنظيم ... إلخ
- إرتفاع معدل الأخطاء لتكديس الأعمال على المدير
- سلبية المرءوسين وانخفاض رضاهم عن العمل

2. مدير يفوض كل سلطاته لمرءوسيه

- يتخلص من المسئولية
- يتعد فى قدراته المرءوسين
- ليس لديه قدرة قيادية

وينتج من ذلك :-

- تحمل المسئولية الكاملة عن أخطاء المرءوسين
- فقده السيطرة على الأعمال
- التضارب وعدم التنسيق بين الأعمال
- فقده لسلطاته فى التخطيط والتنسيق والمتابعة
- عدم تعود المرءوسين على توجيه الرئيس
- حرمان المرؤوسين من خبرات الرئيس

- ارتباك العمل

3. مدير يفوض جزء من سلطاته لمرؤسيه ويحتفظ بجز منها لهامة الأساسية:

للأسباب التالية :-

- يدرك أن تفويض السلطة لا يعنى التخلص من المسئولية .
- يعترف بقدرات المرءوسين وأهميتها فى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .
- يؤمن بأهمية تنمية قدرات وخبرات المرءوسين
- يرغب فى تكوين كوادر قيادته جديدة [صف ثان]

وينتج عن ذلك :-

- كفاء الأداء وسرعته
- انخفاض معدل الأخطاء فالأداء
- شعور المرءوسين بقيمتهم وذاتهم فى العمل .
- تنمية قدرات ومهارات المرءوسين وزيادة خبراتهم
- توفير وقت المدير للقيام بمهامه الأساسية
- ظهور كوادر قيادية جديدة كصف ثانى .

أنماط المرءوسين من حيث تقبلهم للسلطة

يختلف المرءوسين فى مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم لتحمل أعباء العمل والالتزام بأدائه وهناك نمطين أساسيين من المرءوسين .

1. مرءوس مؤيد لقبول السلطة

وهذا النوع من المرءوسين ناضج لديه التزام ورغبة فى تحمل المسئولية ، ذو خبرات وقدرات ويحتاج لمدير ديمقراطى يفوض السلطة إليه ويشرف عليه ويتابع نتائج عمله دون الدخول فى تفاصيل لتحقيق النتائج المطلوبة .

2. مرءوس رافض للسلطة

وهذا النوع من المرءوسين غير ناجح ليس لديه استعداد أو لتحمل المسئولية والالتزام

عنده ليس كافى ويرجع ذلك إلى نقص خبراته ومهاراته ، أو تراكم خبرات سلبية لديه نتيجة ممارسات خاطئة فى الماضى والقيادة والإشراف أفقدته الثقة فى نفسه

ويجب على الرئيس تجاه هذا النوع من المرءوسين مساعدته تدريجيا لتحول من الإعتمادية إلى الإستقلالية ، ومحاولة كشف خبراته وقدراته الكافية لإظهارها وتنميتها وتشجيعه على استعارة الثقة فى نفسه ليضح فعال فى مجال العمل .

معوقات التفويض Delegation Constraints

يجب التعرف على معوقات التفويض المختلفة التى تقف دون إيجاد مثالية التفويض لمنع وقوعها أو العمل على تلافيها ومن معوقات التفويض ما يلى :-

1. العامل النفسى للمدير

ينشأ من خوف المدير التفويض ، فهو يخشى أن يفوض الأعمال إلى المرءوسين فيعجزون عن تنفيذها بالشكل السليم والأداء المطلوب وقد يتردد المدير

فى التفويض لخوفه من ألا تتم بنفس طريقته وأسلوبه هو .ألا داعى للتمسك بطريقته الشخصية]

2. استعداد المرءوسين

فبعض المرءوسين ليس لديه استعداد لقبول السلطة إما نقص خبراته ، وقدراته ، أو انخفاض إمكانياته ، أو خبرات سيئة من الماضى ، أو ليس لديه الحافز الكافى للعمل . وخشى الأخطاء التى توقعه فى نوع من السخرية والاستهزاء من قبل زملائه فى العمل [وعلى المدير أن يعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد] .

3. الاتجاهات الخاصة بالمدير

فاتجاهات المديرين تشكل سلوكهم نحو العاملين ، فالمدير المستبد أو التوجيهى ، يعنى عندهم القوة وتركيز كل السلطات فى يده [وعلى العكس السلوك التعاونى عند البعض الآخر ضعيف] .

4. الاتجاهات الخاصة بالمرءوسين

فبعض المرءوسين قد يكون لديه الخبرات والمهارات والقدرات الكافية للسلطة ، ولكنه فى حالة تنافر إدراكى مع العمل الذى يقوم به فالنتيجة الطبيعية لذلك أن يرفض تولى السلطة . إنه يعمل فقط لمجرد العمل .

5. المؤثرات التنظيمية :-

من أول المعوقات هى الافتقار إلى تحديد واضح للسلطات والمسئوليات داخل التنظيم فإن لم يكون المدير يعرف حدود سلطته ومسئوليته فكيف يفوض جزءا منها للمرءوسين وهو لا يعرف حدودها . مما يترتب على ذلك عدم كفاءة وفاعلية أجهزة الرقابية داخل المنظمة .

6. القوة

والقوة هنا مثلها مثل السلطة لها جوانبها الشخصية المتعلقة بالقيم والعوامل الأخلاقية فى التعامل مع الآخرين وتتضح قوة المدير فى الجوانب التالية :-

- وعد بالمكافآت ، إعطاء مكافأة – ترقية
- تهديد بسحب المكافأة
- سحب المكافأة
- تهديد بالعقاب
- إنزال العقاب

ويتضح التناقض فى جانبى الثواب والعقاب

وقد يتمتع بعض المديرين بالسلطة والحق فى أراء الأعمال ، ولكن تعوزه القوة على الأداء.

وقد يمتع بعض المديرين بالقوة ويفتقر إلى السلطة . وكلا الوضعين غير مرغوب فيه لأنه يمثل حالة من عدم الإستقرار داخل المنظمة ، والفشل فى مساواة السلطة والقوة على جميع المستويات يؤدى إلى خلق النزاع والخلاف .

وعندما تتساوى القوة والسلطة فيطلق عليها " القوة الشرعية " أو السلطة العملية "

7. الشخصية

اختلاف السمات الشخصية لدى المديرين يؤثر على نشاط المرءوسين فهناك مدير متفتح وآخر متحفظ – ومدير واثق فى ذاته وآخر متشائم وتنعكس تلك

الصفات على إمكانية التفويض لأنها تتعلق يكون المدير موجها للاخرين أو لديه الرغبة فى التفاعل عند التعامل مع الآخرين .

8. الموقف الإضطرارى

قد يكون هناك مديرا ديمقراطيا ، مشاركا ، محبا للتفويض ، ولكن قد يظهر موقف طارئ يضطر معه المدير إلى استخدام نمط إدارى ضاغط لمعالجة المشكلة الطارئة أو الموقف المفاجئ وفى تلك الحالة يبتعد عن التفويض ليفوض نفسه لنفسه].

مزايا التفويض Delegation Advantages

لا شك أن التفويض يوفر مزايا عديدة داخل المنظمة للمديرين وللمرءوسين أيضا نعرضها كالتالى:-

1. مزايا التفويض للمديرين :-

أهم المزايا التى يوفرها التفويض للمديرين توفير الوقت لأداء المهام الرئيسية بالمنظمة إلى جانب ذلك يمكن استثمار الوقت فى :-

أ   التخطيط للأعمال المستقبلية لإدارة المنظمة . لإمكانية ضمان الوضع المتميز لها مستقبلا فى ضوء ظروف المنافسة .

ب   التفكير فى إدخال أنشطة جديدة للمنظمة

ج   البحث من أجل التطوير المستمر لأداء العمل

د   تطوير قنوات الإتصال ، والإتصال الفعال مع الإدارات والأقسام الأخرى

هـ-   تجديد وتقوية نمط العلاقات الإنسانية مع العاملين .

2. مزايا التفويض للمرءوسين :-

- الشعور بالتقدير والأحترام
- زيادة الثقة بالنفس
- اكتساب قوة دافعة للإهتمام بالإنتاجية نتيجة للمشاركة فى القرارات
- الكسب المادى من خلال مكافآت الإنجاز
- الفرض لإكتساب الخبرات والنضج الإدارى

3. مزايا التفويض للمنظمة :

- زيادة أنشطة المنظمة
- النظام المتكامل من خلال العمل بروح الفريق
- استقرار وانتظام العمل .
- الوصول للإنتاجية الأمثل نتيجة للتنسيق العمل داخل المنظم
- التطوير المستمر
- وجود كادر قيادى مدرب [صف ثانى] لمواجهة المواقف الطارئة . أو المشكلات المفاجئة .

أسس التفويض الفعال Effective Degelation

1. توافر الثقة فى المرءوسين

فالتفويض وسيلة لتطوير المرءوسين وتدريبهم على العمل الفكرى . فثقة المدير فى المرءوسين ومنحهم هذه الثقة ، والتفويض لهم بفاعلية بعض سلطاته ويحتفظ بالبعض الآخر .

فإن لم يكن للمدير أى ثقة فى مرءوسين فلن يفوض ، وإن لم يمنح التفويض فلن تأت الفرصة للمرءوس ليتقدم ويصبح فعالا فى وظيفته وعلى المدير أن يضع فى اعتباره دائما أن المرءوس قد يقع فى خطأ وذلك ليس إنما فى الأفراد يتعلمون من أخطائهم ويتطورون تبعا لذلك.

2. وضوح خطوط السلطة

فلابد لإجراءات التفويض أن تتبع خطوط السلطة الرسمية ، فإن لم تكن خطوط السلطة واضحة فيستحيل معها التفويض ، ولا فائدة منه وعلى المدير رسم خريطة تنظيمية للمؤسسة توضح خطوط السلطة على كل المستويات ويتأكد أن المرءوسين يعرفون وتفهمون مواقعهم فى البناء التنظيمى للمؤسسة .

3. التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ

فعند التفويض يحدد المدير الأهداف والنتائج المرجوه ويترك للمرءوسين الحرية فى اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء ، والحرية فى اختيار الجودة .

4. التشاركية

1. مشاركة المرءوسين فى كيفية إجراء التفويض
2. مناقشة الأهداف مع المرءوسين ومعرفة وجهات نظرهم
3. الإستماع إلى الطريقة التى سيؤدى بها العمل ، والتعديل عند الضرورة .

5- إدراك الأهمية

أن يدرك المرءوسين أهمية وأولوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى أن يدرك المرءوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل .

6. المستندية

بمعنى وجود سجلات كتابى بدون فيه كل النقاط والمتفق عليها فى التفويض مثل:-

- نوع العمل
- الأهداف والنتائج المطلوبة
- ميعاد الإنتهاء من العمال

فيساعد التسجيل على إدراك الهدف بدقة وتوفير الوقت

7. تساوى السلطة مع المسئولية مع القدرة

سلطة = مسئولية ← قدرة

لكى يتمكن المرءوس من إتمام العمل فلابد أن يتخذ قرارات ويأمر بتنفيذ أعمال معينة . فلابد أن تكون لديه السلطة اللازمة دون أن يرجع لرئيسه فى كل خطوة . وحتى يستطيع تحمل مسئولية عمله ولكن عند التفويض للسلطة المرءوس لا تتناسب قدراته ومهاراته مع السلطة والمسئوليه الملقاه على عاتقه سيفشل التفويض ومحولة تتحقق النتائج المرجوة .

8. الشخص المناسب فى المكان المناسب

فلابد من تحديد الشخص المناسب للعمل الذى سيفوض إليه . وأن تكون لديه القدرات والمهارات السلوكية والإدارية . بما تتماشى مع المهام والاختصاصات والإجراءات المطلوب تنفيذها .

9. تزويد الخبرات للاستفادة منها :-

فيجب أن يعرف المرءوسين المعلومات الكاملة الخاصة بالتعويض ودرجات الحرية والسلوكيات والمتوقعة من أجل ممارستها حتى تتاح لهم الفرصة فى الاستفادة من خبرات وعلم المدير .

10. تحديد معدلات الأداء

فلابد أن يعلم المرءوس ما تتوقعه من نتائج يتسنى له تحقيقها بالمعدل المطلوب والجودة المنشودة .

11. الرقابة والمتابعة والتقويم

بشكل مستمر ومنظم للتعرف على مستوى التقدم في الأداء

12. عدم التخلص من السلطة كليا

فالتفويض لا يعنى التخلى عن كل السلطات وأن يعى المرءوس أن سلطاته المفوض بها نابعة من المدير ، وأنه يمكن استعادتها عند محاولة المرءوس تعدى حدود السلطة المتفق عليها.

13. عدم التخلص من المهام الفرعية والصغيرة بشكل كلى .

فليس التفويض الفعال فى التخلص من المهام الثانوية والروتينية والاحتفاظ بالمهام الممتعة

14. عدم التهرب من المسئولية

فالمدير مسئول أولا وأخيرا عن كل الأعمال فى المنظمة ، والسلطة لا تفوض .

15. منح الثقة للمرءوسين :-

فالتفويض مؤشرا للثقة ، وإلى جانب منح الثقة ، إعطاء الفرصة للعمل بإستقلالية ودرجة من حرية الحركة وهم يدركون ما إذا كانوا سيحتاجون مساعدتك وتوجيهاتك عند الضرورة أم لا .

16. التحفيز

وذلك من خلال التحدى للمرءوسين لتشجيعهم على قبول التفويض وخاصة الذين يتشككون فى قدراتهم ومهاراتهم .

17. التأييد

أى الوقوف بجانب المرءوسين فيما يتخذونه من قرارات قد يكون ذلك عسيرا عند البعض إلا أنه سيؤدى إلى أن يكون العمل بشكل أفضل ولكن على المدير أن يتقبل مخاطرة بعض الأخطاء التى قد يقع فيها المرءوسين .

18. تصميم برامج تدريبية للتفويض

فمن الضرورى تصميم برنامج التدريبى للمرءوسين الذى ستفوض له السلطة ليتعرف على أبعاد وجوانب المهام الموكلة إليه . فالتدريب وسيلة هامة لتنمية قدرات المرءوسين إلى أكبر قدر ممكن .

من كل ذلك يتضح أن تفويض السلطة عامل هام وحيوى للمنظمة والإدارة فى النهوض بتصرفات وسلوكيات للوصول بجودة الأداء لأعلى درجة ممكنة.

الفصل السابع

Conflict and Negotation

التفاوض لحل الصراع و النزاع بالمنظمة

تمهيد

أولا : مفهوم وطبيعة الصراع

- أسباب الصراع
- العلاقات التبادلية بين المنظمة والمجتمع

ثانيا : التفاوض لحل النزاع

- مفهوم التفاوض
- مجالات التفاوض
- أسس عملية التفاوض
- خصائص التفاوض
- التفاوض الفعال

الفصل السابع

الصراع Conflicts

تمهيد

يعتبر الإنسان عالما صغيرا تداخلت فيه القوى المختلفة والأخلاق المتباينة والشهوات الغالبة والحاجات المتعددة المتجددة واللانهائية ، ما يقتضي خروجه أكثر الأوقات عن حالة واحدة ، فنجد التضاد ، تارة مسرورا وتارة محزونا ، تارة منبسطا وأخرى منقبضا ، وتارة راضيا وأخرى ساخطا .

وعلى كل ، فالشخصية نظام متكامل من سمات مختلفة تميز الفرد عن غيره من ناحية التوافق الاجتماعى ، ويعنى بالتكامل خلو الشخصية من الصراعات النفسية العنيفة الشعورية واللاشعورية كالصراع بين الفرد وضميره ونزواته ،أو بين ما يريد الفرد تحقيقه وما يقدر عليه بالفعل .

وعلى الجانب الآخر الصراعات بينه وبين زملائه فى العمل سواء بينه وبين رؤسائه أو مرءوسين على نفس المستوى . هكذا لا تخلوا أى منظمة من الصراعات البينية والنزاعات الداخلية نظرا لاختلاف المصالح والأهداف الناتج عن الفروق الفردية ، وقد يؤدى ذلك إلى تعطيل الأعمال وعدم تحقيق الأهداف بالشكل المرضى . وقد تسوء العلاقات الأساسية داخل المؤسسة ويسود المناخ التنظيمى علاقات غير سليمة.

وكلما زاد حجم العاملين بالمنشأة أدى ذلك إلى زيادة النزاعات والخلافات نظرا للأعداد الكبيرة من الأفراد الذين تختلف وتتفاوت وتتضارب حاجاتهم ومصالحهم أحيانا هذا الصراع قد تأخذ صورا صريحة وأحيانا مستترة الأمر الذى يتطلب علاجها بأى شكل كانت أو الحد منها .

ومن ناحية أخرى فالمنظمة تتعامل مع العديد من فئات الجماهير مثل المردين ، والعملاء ، والنقابات ، والحكومة ، والمستهلكين ، والمنافسين ، والبنوك ... إلخ الأمر الذى قد يؤدى أحيانا إلى وجود نزاع بين المنظمة والجمهور نظرا لعدم قدرة المنظمة على تلبية حاجات هذه الفئات . ، وقد يكون هناك صراح بين المنظمة والمنظمات الأخرى فى ضوء المنافسة وأية كان شكل الصراع فيجب القضاء عليه أو الحد منه ولا سبيل إلى ذلك إلا بالتفاوض لحل هذه النزاعات .

مفهوم الصراع

يرى بولدنج Boulding أن الصراع " هو موقف يتضمن نوعا من المنافسة تكون أطراف على وعى وإدراك بما بينها من تغاير وتضاد ، بجانب رغبة كل طرف فى هذا الموقف من إحتلال الشكل المعتاد مع الطرف الآخر" .

ومن هذا التعريف نرى أن إدراك والرغبة أساسين فى الصراع . ويعلل كارل ماركس الصراع الاجتماعى " وجود من يملك مقابل من لا يملك "

ويؤكد الكثير من الباحثين على أن الصراع هو إحدى العمليات الاجتماعية التى تحدث بين الأفراد والجماعات فى المجتمع ، لذا فهو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعى وهو ضرورة بشرية بحيث لو خلت منه الحياة لنقصت عنصرا هاما فى كيانها ، ولا يمكن أن نتصور المجتمع البشرى بدون صراع لأنه حقيقة الوجود البشرى ، ووسيلة لفهم السلوك الاجتماعى .

أولا: طبيعة الصراع والنزاع داخل المنظمة .

تزداد الصراعات داخل المنظمة لكثير حجم العاملين بها واختلاف دوافعهم لأمر الذى يمثل ظاهرة خطيرة تسبب ضررا فى الإنتاج والعمل والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، وعلى القائد الإدارى فى حالة زيادة الصراع والنزاع يحب البحث عن الدوافع والأسباب ومقومتها وعلاجها .

أسباب الصراع والنزاع بين العاملين داخل المؤسسة :-

هناك أسباب عديدة لظهور الصراع والنزاع بين العاملين داخل الجهات الحكومية والقطاع العام من بينها :-

1. سوء التنظيم
2. سوء القيادة
3. وقت الفراغ
4. التغيير المستمر فى اللوائح والقوانين
5. دوافع إشباع الحاجات
6. الاضطراب النفسى
7. الاتجاهات السالبة لدى العاملين
8. التدخل النقابى
9. السلطات الخارجية

وفيما يلى سنتناول هذه الأسباب بتوضيح موجز كالتالى :-

1. سوء التنظيم

تتعد المستويات الإدارية فى منشآت القطاع الحكومى والقطاع العام فنجد مدير إدارة ، ومدير عام ، ومدير (أ) يقومون كلهم بعمل واحد ولا يتطلب الأمر أن يتدخل فى هذا العمل كل هذه المستويات الإدارية فمثلا نجد أن المدير العام يريد أن يعرض عليه مدير الإدارة كل صغيرة وكبيرة فى العمل الذى يقوم به مدير الإدارة ، بما يجد معه الأخير إلغاء لشخصين ودوره وتدخلا فى شئونه . وبنفس الطريقة مدير الإدارة يريد أن يسيطر ويتملك زمام الأمور فى كل ما

يقوم به المدير " أ " — وأيضا المدير يريد السيطرة والاضطلاع على كل ما يقوم بع رؤساء الأقسام من علم .

وبذلك يظهر سوء التنظيم تضارب فى الاختصاصات وعدم التنسيق بين جهود الإدارات والعاملين فيها مما ينشأ معه الصراع والنزاع ، وقد يرجع ذلك إلى عدم قيام المديرين بتفويض السلطة لعدم الثقة فى مرءوسيهم .

2. سوء القيادة :

يلجأ بعض المديرين ورؤساء العمل إلي إتباع مبدأ " خلق الأزمة " أى يوجد مشكلة بين العاملين لتفرقهم يبتعدوا عنه ليصبح شاهرا سيف الخطأ على كل من العاملين . وبذلك تنشأ بذور الصراع والخلاف. وهذا سلوك أخلاقى دنئ إذ لا يمكن تصور مدير أو رئيس عمل بهذا السلوك اللا أخلاقى يفسد ولا يصلح ، يفرق ولا يجمع ، يتبع المثل السئ دون القدوة الحسنة والمثل الأعلى ، وإثارة روح التفرقة دون روح التعاون والمحبة بين صفوف العاملين .

إلى جانب مظاهر أخرى مثل التحيز فى بعض القرارات لصالح بعض العاملين على حساب الأخرين ، وتقريبه بعض العاملين إليه بحق أو بدون حق ، بما يخلق شعور الغيرة والصراع والتنازع وعدم الثقة .

3. وقت الفراغ

فيوجد وقت فراغ كبير خاصة بين العاملين المكتبيين . فعملهم الجاد لا يشغل سوى وقت ضئيل جدا من إجمالى وقت عملهم " بطاقة مقنعة " ويقضى هؤلاء العاملين وقتهم فى القيل والقال ونشر الشائعات بما يؤدى إلى إشارة الفتن بين صفوف العاملين وإذا كان لدى جميع العاملين أعمالا تشغل وقتهم تماما وبشكل كلى فلن يكون لديهم الوقت أو الجهد الذين يوجهونه للصراع والخلاف والنزاع .

4. التغيير المستمر في اللوائح والقوانين

ففي السنوات الأخيرة صدرت مجموعة كبيرة من القوانين الخاصة بتحديد أوضاع العاملين الوظيفية والمالية والدرجات التي يشغلونها في الحكومة والقطاع العام . اتسم بعضها بعدم الدقة وعدم مراعاة ظروف جميع فئات وطوائف العاملين فكانت النتيجة ظهور مفارقات كبيرة عند التطبيق فأحست بعض الفئات من العاملين بالظلم والغبن الذي وقع عليهم ، في الوقت نفسه فئات أخرى خطيب بميزات لا تستحقها ، الأمر الذي أدى إلى مجال كبيرا للشكاوى والنزاع بين العاملين بعضهم البعض ، وبين العاملين والمنشأة وقد زاد من حدة هذا النزاع إحساس العاملين الذين زادت سوء أحوالهم المالية وحاجتهم الشديدة لتحسين أوضاعهم المالية والوظيفية والتي وصلت هذه النزاعات إلى محاكم القضاء الإداري وغيرها .

فكل يسعى إلى تحقيق ما يتصور أنه حق له سوء بالشكاوى أو بالقضاء مما شغل أوقات المديرين والقادة بمشكلات وقضايا النزاع التي جاءت على حساب وقت العمل والإنتاج .

5. الدوافع الملحة لإشباع الحاجات الأساسية :-

فالعاملين أصحاب الدخول المنخفضة والذين في حاجة مناسبة إلى إشباع حاجاتهم الأساسية وحاجات أسرهم ، وسرعان ما تظهر لهم فرصة هذا الإشباع في شكل حوافز مادية أو أجر . إضافي أو ترقية أو مكافآت . حتى يظهر النزاع وخاصة الذين في حاجة ملحة وضرورية لزيارة دخولهم من أجل إشباع حاجاتهم . فيهاجمون الآخرين سواء كانوا زملاء أو رؤساء في اعمل خاصة عندما يشعرون أنهم يقفون عائقا في تحقيق الإشباع الذي يريدون .

وعلى الجانب الآخر نجد أن النزاع يقل في المنشآت التي تعطي العاملين بها أجور عالية تكفي الإشباع حاجاتهم الأساسية . والفسيولوجية وتطبق عليهم نظام حوافز عادل.

في الوقت نفسه العاملين في الحكومة والقطاع العام يتقاضون أجورا قليلة لا تكفي لإشباع حاجاتهم فتظهر الكثير من الصراعات والنزاعات والشكاوى مع توزيع المكافآت التشجيعية والحوافز المادية مما يؤدي إلى حالة من التوتر وسوء العلاقات الإنسانية داخل منشآت العمل .

6. الاضطراب النفسي

في بعض الأحيان يوجد عددا من العاملين المضطربين نفسيا والذين يثيرون الاضطرابات داخل المنظمة التي يعملون بها لأنهم يتسمون بالعدوانية والميل إلى الشجار ومهاجمة الآخرين واثارة النزاع والصراع بوعي أو بدون وعي ، وبقصد أو بدون قصد . بذلك فالنزاع سمة رئيسية يتسم بها المضطربين نفسيا .

فما إن تحل مشكلة ليثيروا غيرها من المشكلات سواء بالاعتداء بالقول أو الفعل على زملائهم وأحيانا على رؤسائهم . ويعتبر ذلك معوقا للعمل والإنتاج وسئ للعلاقات الإنسانية ولروح الفريق التي يجب أن تسود المنظمة .

7. الاتجاهات السالبة لدى العاملين :-

على سبيل المثال الاتجاهات السالبة التي تسود القادة لإداريين نحو العاملين معهم ، الاتجاهات غير المرغوبة نحو المرأة العاملة واعتقادهم أن المرأة مكونها البيت وليس العمل المعتقدات الخاطئة لدى الأفراد كبار السن تجاه العاملين الشباب والخبرة المهنية كل تلك الاتجاهات تؤدي إلى :-

- زيادة المنازعات داخل محيط العمل .
- توتر العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين .

- خلق جو من عدم الثقة والود بين القادة والعاملين .
- زيادة الصراع بين الجنسين داخل المنظمة المرأة والرجل .
- زيادة الصراع بين الفنيين والأعمال الكتابية .

كل ذلك يسهم فى زيادة الصراعات والنزاعات بين العاملين داخل المنظمة .

8. التدخل النقابى :-

أحيانا يؤدى تدخل النقابات لحل المشكلات بين المنظمة والعالمين بها إلى زيادة الصراع والنزاع بين القادة وبين العاملين بها أصحاب المشكلة خاصة إذا كان تدخل النقابات بأسلوب غير موضوعى ، وإذا كانت تقف بجانب العاملين عن حق أو باطل دون وعى ومراعاة لصالح المنشآت ككل .

9. السلطات الخارجية :-

فعادة تتدخل بعض القوانين لحماية مثيرى الصراع والنزاع . ما يزيد من حدة هذه الصراعات والنزاعات فى العمل والتى تؤدى إلى عدم قدرة القيادة على حسم هذه الصراعات بالرغم من توافر كل الصلاحيات والسلطات لدى هذه القيادة حيث يملك القائد حرية التصرف فى تأديب وجزاء كل من يثير النزاع ولكن يحدث أن تتدخل بعض القوانين لحماية هؤلاء المضطربين مثيرى النزاع مما يسبب اضرارا كثيرة بالإنتاج والعلاقات الإنسانية داخل العمل .

العلاقات التبادلية بين المنظمة والمجتمع وما هى أوجه النزاع .

مدى العلاقات التبادلية :-

فالفرد دائما فى علاقات تبادلية مع الآخرين فى كل مناحى الحياة مع الرئيس ، مع المرءوس ، مع الزميل ، مع الصديق ، مع الجار ، مع البائع ، مع المشترى ، مع أفراد الأسرة . من كل هؤلاء قد يحدث الإرتياح والرضا أو الضيق

والقلق والتى تؤثر كثيرا على مدى الإستمرار والنجاح ، ويتوقف عليها كثيرا تحقيق هذه العلاقات والعلاقات التبادلية ومن ثم فنجاحك فى العمل كإنسان أو كفرد فى المجتمع يتوقف على مدى استمرارية علاقاتك ببعض الناس .

هكذا المنظمة أو المؤسسة أو المنشأة فى علاقه دائمه مع باقى مؤسسات المجتمع بل للمنظمة مسئولية اجتماعية لابد من الوفاء بها لاستمرار العلاقة التبادلية الاجتماعية .

فدور منظمات الأعمال مازال جدلا قائما فى المجتمع من خلال تحملها لمسئوليتها الاجتماعية ونظرا لأن هذه المنظمات تتشابه مع الأفراد من حيث الحقوق والواجبات وبالتالى يجب أن تسهم فى تنمية المجتمع الذى توجد فيه . فكثيرا من هذه المنظمات تملك سلطة إنتاج السلع ، وتحديد الأسعار ، والتأثير فى تفضيلات المستهلكين ، ودفع الأجور وإن كان نشاط هذه المنظمات يخلق بعض المشكلات مثل تلوث البيئة وغيرها فإنها يجب أن تساعد فى حل هذه المشكلات من خلال تحمل المسئولية الاجتماعية .

ومن ذلك تظهر الصراعات والنزاعات التى تتضح من التساؤلات التالية :-

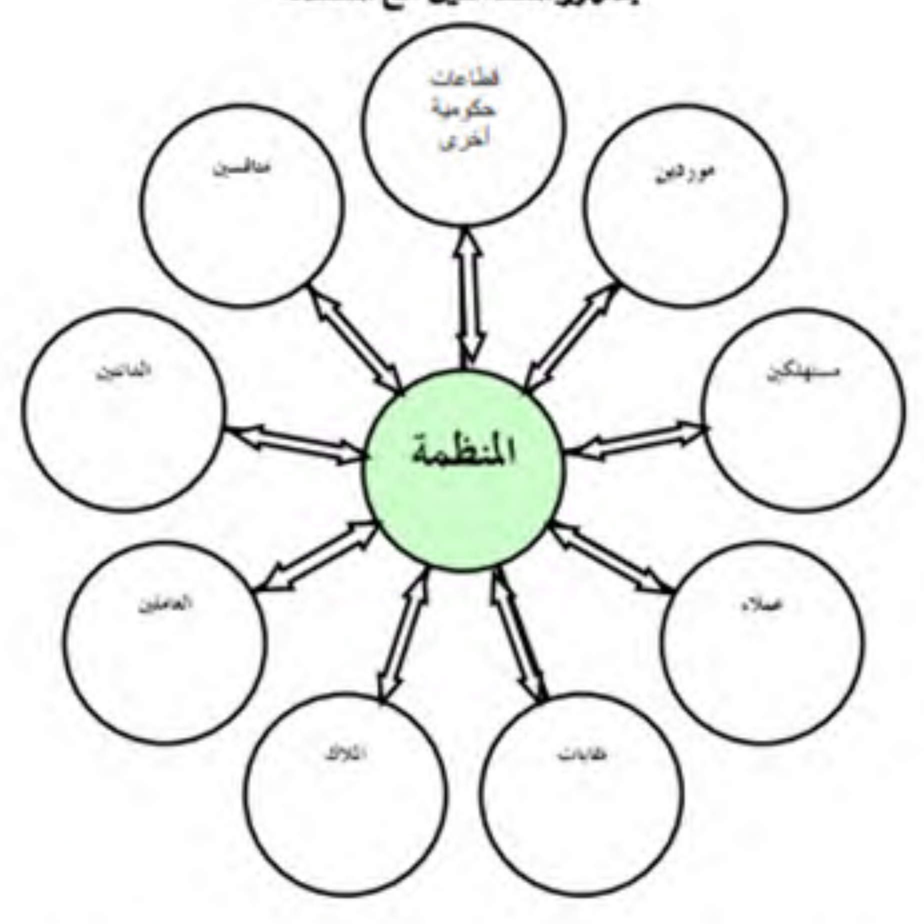
- من المستفيد من تحمل المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية ، ومن الذى يدفع الثمن ؟؟ ، العاملون أم الملاك أو الجماهير؟

- هل يجب على منظمات الأعمال الاستمرار فى مسئوليتها الاجتماعية ؟ أم تتوقف مع أول رد فعل نزاعى من الجهات الأخرى ؟

وكما سبق أن ذكرنا أن إدارة المنظمة تتعامل مع العديد من فئات الجماهير مثل : موردين ، عملاء ، نقابات ، مستهلكين ، منافسين ، بنوك .. وغيرهم كما يتضح من الشكل التالى :-

شكل رقم (9)

جمهور المتعاملين مع المنظمة



وجميع الفئات الموضحة لها مصالح تتفق وتتعارض مع بعضها البعض ويظهر النزاع عند تعارض المصالح . كما أن للمنظمة ذاتها أهدافها الخاصة تسعى الإدارة في تحقيقها ، هذه المصالح قد تتعارض بدورها مع مصالح الفئات الأخرى من الجماهير . وهنا يظهر النزاع عند تعارض المصالح ؟

ويبقى التساؤل الذى يفرض نفسه فى مواجهة الوضع السابقة . هل يجوز للإدارة – إدارة المنظمة – فى سعيها بتحقيق أهدافها أن تضر بمصالح الأطراف الأخرى ؟

أو بمعنى آخر هل الإدارة المنظمة الحرية المطلقة فى إتباع ما تشاء من تصرفات تساعدها على تحقيق أهدافها حتى لو كانت تضر بمصالح الآخرين .

إذن إن لم تلتزم المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية تصبح عرضة الانتقادات من جميع الجماهير المتعاملين فعها . هذه الانتقادات تلبث أن تجذب الرأى العام الذى قد تكون استجابته بطيئة أو سريعة ، محدودة أو يمكن أن تترك آثارا متفاوته الشدة والقسوة على المركز التنافسى للمنظمة . [نتيجة النزاع مع فئات الجماهير الأخرى]

وسواء كان الصراع والنزاع داخلى [بين العاملين بالمنظمة] أو نزاع مع فئات الجماهير الأخرى المتعاملين مع المنظمة . ما هو السلوك الأمثال لفض هذا النزاع

التفاوض هو السلوك والأسلوب الأمثل لحل وفض النزاعات داخل أو خارج المنظمة وهذا ما سنتناوله فى التالى :-

ثانيا : التفاوض لحل النزاع .

1- مفهوم التفاوض Negotiation

التفاوض هو نوع من الحوار أو تناول الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدى إلى حسم قضية أو نزاع بينهما . وفى نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم وتعميقها .

إذن فأركان التفاوض :-

أ وجود مصلحة مشتركة أو أكثر

ب وجود قضية نزاعية أو أكثر

وتتضمن عملية التفاوض أشكالا مختلفة من السلوك الإنسانى يبدأ بالحوار بالكلام ، وأن كان يشمل مظاهر أخرى من مظاهر الاتصال كالإشارات والإيماءات أو التصرفات المؤثرة فى سير المفاوضات أو التجهيزات لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها.

إذن مفهوم التفاوض يتحدد بدقة أكثر فى التعريف التالى :-

"هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أمر أكثر لديهم إعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة ، وتحقيق أهدافهم يتطلب الاتصال فيما بينهم لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض .

ويتضح هذا التعريف من خلال مجالات التفاوض التى سنعرضها .

2- مجالات التفاوض :-

أ التفاوض مع المتقدمين للوظيفة والاختيار من بينهم لشغل الوظيفة الشاغرة حول واجبات الوظيفة والمزايا المالية والأدبية لشاغل الوظيفة .

ب التفاوض مع بعض شركات قطاع الأعمال حول ملكية قطع من الأراضى واصدار كل منهم على ملكيتها .

ج التفاوض بين الملاك وموظفى الشركة على نظم الأجور والحوافز وغيرها .

د التفاوض بين إدارة المنظمة والعاملين بشأن بعض المشكلات وسبيل حلها

د التفاوض بين إدارة المنظمة وفئات الجماهير التى تتعامل معها ، بشأن القضايا المشتركة .

و التفاوض بين رئيس القسم والعملين بشأن نظام الحوافز الانتاجية وتطبيق خطة عمل مرضية .

وتختلف مجالات التفاوض وتتعدد طبقا للعلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى . وطبقا لدور المنظمة وحجمها ونشاطها ومسئوليتها الاجتماعية ، وأهدافها والمشكلات التى تعترضها وأطراف النزاع .

فعلى سبيل المثال بالنسبة لقسم إدارة الأفراد مجالات التفاوض هى :-

- تخطيط أعداد العاملين بالإدارات بالشركة
- إمكانية تخفيض أعداد العاملين بالإدارات بالشركة [مع الإدارة المالية]
- شروط التعاقد للمهارات النادرة [مع الفرد المطلوب التعاقد معه]
- إعداد بطاقات التوصيف الوظيفى .

[مع الإدارات المختلفة بالشركة – والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالنسبة للمنظمات الحكومية]

3- أسس عملية التفاوض

أ يوجد طرفان أو أكثر لديهم حاجة حقيقية لتحقيق نتائج نافع لهم.

ب يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يسعى لتحقيقها .

ج وجود مصالح مشتركة رغم وجود اختلاف فى وجهات النظر .

د الاتصال المباشر فى التفاوض هو الأساس الفعال لتحقيق نتائج إيجابية .

د إقتناع كلا من الطرفين بأن لديه قدرات على اقتناع الطرف الآخر لتعديل موقفة وتقديم تنازلات للتوصل إلى إتفاق عادل .

و يوجد استعداد لدى كلا من الطرفين بتعديل موقفه فى حالة تقديم حجج مقبولة من الطرف الآخر للتوصل لنتائج مرضية .

ز يتوقف نجاح التفاوض على المهارات والقدرات لدى أفراد التفاوض فى مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الإتفاق النهائى .

ح يعتبر التفاوض عملية اجتماعية تستخدم فيها مهارات التأثير والإقناع . وتشمل على جوانب متعددة من الرغبات والدوافع والحاجات الاتجاهات والعواطف والانفعالات وغيرها من السلوكيات الإنسانية .

ط يتوقف نجاح التفاوض على مستوى وعى أطراف التفاوض والتزامهم بمجموعة من الافتراضات والمسلمات التالية :-

- حرصك على تحقيق مكاسب هو نفس حرص الطرف الآخر على تحقيقها .
- بقدر حرص الطرف الآخر على أنك ألحقت به خسائر – بقدر حرصه أيضا على تحقيق خسائر لك وهذا الحرص يعمق المواجهة ويسبب خسائر لكلا الاثنان .
- تتحول الموضاعات والمسائل من خلال التفاوض إلى قرارات وبانتهاء التفاوض متحول القرارات إلى اتفاقيات والتزامات
- لابد من وجود تنازلات من طرفى التفاوض حتى تحقق المنافع .

ي يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض بشكل تلقائى منذ مولده وحتى مماته وإن اختلفت الأساليب والأدوات .

فالطفل يبكى ويصرخ ليشعر الآخرين ويجذب انتباههم للحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به ليحصل على الغذاء ويشبع حاجاته . ثم يتطور معه أساليب التفاوض خلال مراحل حياته وما يتمتع به من صفات وقدرات على سبيل المثال :-

- تفاوض الطالب مع الأستاذ بشأن مواعيد المحاضرات وأسلوبها والأبحاث المطلوبة وموضوعاتها ووقت إعدادها وتقديمها .
- تفاوض الطالب مع والده بشأن المفاضلة بين أنواع التعليم الثانوى على ضوء احتمالات الالتحاق بالجامعة وربطها بفرص العمل .
- تفاوض الشاب مع خطيبته بشأن منزل الزوجية والتأثيث والمتطلبات الأسرية المستقبلية.
- تفاوض الزوج مع الزوجة فيما يتعلق بتعليم الأبناء ووسائل الانفاق .
- تفاوض الموظف مع رئيسه بشأن طرق وأساليب العمل ومعدل الجودة وأساليب الرقابة.

4- خصائص عملية التفاوض

يتميز السلوك التفاوضى بعدة خصائص هامة تعتبر مقدمة لتنمية المهارات التفاوضية للأفراد وتلك الخصائص هى :-

1) التفاوض أداة لفض النزاع استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيارها يترتب على انهيار تلك المصالح .

2) التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها ، وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها .

3) التفاوض يتأثر باتجاهات المفاوضين كما يتأثر بالقوى والمواد المتاحة وإمكانية استخدامها بذكاء .

4) يتأثر التفاوض بالعادات والتقاليد السائدة ، واللغة المستخدم والأهداف المعلنة وغير المعلنة .

5) يركز المفاوض على ما يمكن أن يتحقق فى الأجل القصير مقارنا بما يمكن أن يحققه فى الأجل الطويل .

6) تتجاوز آثار التفاوض أبعد ما يتم من اتفاقات بل يمكن أن تنعكس على العلاقات انعكاسات ايجابية أو سلبية حسب نتيجة التفاوض .

7) التفاوض علم وفن فى نفس الوقت .

8) مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بعلوم فى مجالات الإنسانية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

9) التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفى كل المجالات داخل أى منظمة . كبيرة كانت أم صغيرة ويمتد ليشمل كل مجالات الحياة .

5- أسباب التفاوض

تزايدت الحاجة إلى التفاوض لأسباب عدة منها :-

1. تزايد الاهتمام بالعاملين وضرورة التفاعل معهم والاستجابة الملائمة لحاجاتهم ورغباتهم وحرص المنظمة على تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفى للعاملين بها .

2. تزايد الاهتمام بالعملاء وتحقيق رغباتهم ورضاهم عن المنتجات والخدمات التى تقدمها لها . فى ضوء فلسفة الجودة .

3. وضوح أهمية مراقبة الجودة وتأكيدها . لتحقيق جودة النظام الداخلي بما يكفل جودة مناخ العمل وجودة المنتج والخدمة .

4. ظهور علاقات جديدة بين إدارة المنظمات والموظفين حيث ظهر الإقتناع بأهمية الكفاءات المتميزة واستثمارها .

5. تزايد الاتجاه إلى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الإدارية تمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية ذات علاقة بوظائفهم ومسئوليتهم عن إقناع الأطراف بضرورة تلك القرارات وملاءمتها .

6. تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية تتمثل في جهات رسمية حكومية وعملاء وموردين ومنافسين وغيرهم حتى يمكن للمدير إكمال وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه بعد التفاوض الناجح .

6- التفاوض الفعال Effective Negotiation

تتوقف فاعلية التفاوض ونجاحه في إمكانية التوصل إلى اتفاقيات ونتائج مرضية وعادلة وملزمة لكلا الطرفين وما يترتب عليها بعد ذلك من علاقات ايجابية ممتدة .

ويتوقف النجاح في التفاوض على عوامل عديدة منها:-

1. الاعداد الجيد للتفاوض .

2. جودة الاستراتيجيات المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها .

3. الاستخدام الذكي للوقت .

4. جودة توظيف الأسئلة .

5. الاستشارة والوساطة والتحكيم .

6. مهارات المفاوض .

7. العلاقة بين طرفى التفاوض .

8. جودة صياغة الاتفاقات .

9. الالتزام الشديد بمبادئ التفاوض وشروطة .

10. قوة المفاوضين واستثمارها لخدمة التفاوض .

ونتناول عوامل ومحددات نجاح التفاوض كالتالى :-

الاعداد الجيد للتفاوض :-

حتى لا تتعرض المفاوضات للفشل مستقبلا فلابد من إعداد جيد كشرط مبدئى يحدد مدى نجاح التفاوض الفعلى ويتضمن الإعداد الجيد للتفاوض عدة عناصر أهمها ما يلى:-

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح من عملية التفاوض .
- تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بموقف التفاوض تحديد القضايا التى سيتم التفاوض حولها وجميع بيانات عنها وعن الطرف الأخر.
- دراسة تلك القضايا بدقة من خلال البيانات المتاحة .
- الاختيار السليم للاستراتيجية المناسبة أثناء التفاوض فعلى سبيل المثال التفاوض مع ممثل نقابة العاملين بخصوص مشكلة الحوافز والمكافآت المادية للعاملين .
- يتم تحديد الهدف من التفاوض [الحل المرضى للعمال]
- تحديد ظروف المنشأة والإمكانيات المادية المتاحة .

- تحديد أسباب ودوافع العمال للجوء للنقابة ودراستها بشكل جيد . وجمع معلومات عن سبب هذه المشكلة
- دراسة الأسباب بدقة وتحليلها .
- تحديد كيفية التفاوض مع ممثل نقابة العمال لإظهار حق العمال من عدمه فى الحصول على مكافآت أو حوافز .

جودة الاستراتيجيات المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها :-

فالمقصود بالاستراتيجيات هى مجموعة الخطوات الإجرائية التى يجب الالتزام بها إلى إتمام عملية التفاوض والأساليب الفنية التى يجب إتباعها عند ردود أفعال الطرف الأخر ومن البديهى أن استراتيجية معينة فى موقف قد لا تصلح على الاطلاق لموقف أخر ، وأن التكتيك الذى ثبت نجاحه مع خصم معين قد لا ينجح مع خصم أخر .

فهناك استراتيجيات " كيف ؟ " وهى كيفية تحقيق الأهداف من خلال طرح البدائل أثناء التفاوض ، واستراتيجيات " متى ؟ " والخاصة بالتوقيت المناسب لطرح الأسئلة . واستراتيجية " المستوى ؟ " الذى يجرى عنده التفاوض .

الاستخدام الذكى للوقت :-

فالوقت قيد مفروض على المفاوض ، عليه التعامل معه بذكاء وتحديد التوقيت المناسب للتحرك وطرح الأسئلة ، ومتى تتشدد ؟ ومتى تتساهل ؟ ومتى تضيع الوقت ؟ ، ومتى تتساهل ، ومتى تتمسك بموقفك ؟ ومتى تطرح حلا بديلا ؟ ... تلك أمور هامة . فى إدارة التفاوض .

جودة توظيف الأسئلة :-

فتوظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال هامة جدا حيث أن طرح السؤال المناسب قد تقطع به نصف الطريق إلى الهدف الذى تريده وللأسئلة وظائف

متعددة منها سؤال للحصول على معلومات ، وسؤال لتأكيد موقف ، وإعطاء معلومات لإثارة الفكر وجذب الانتباه ، أو إثارة الخصم أو محاصرته فى ركن ضيق أثناء التفاوض . وعلى المفاوض الناجح أن يحدد الأسئلة بدقة ويستثمرها لتدعيم موقفه وتحقيق أهدافه من التفاوض لحل النزاع بشكل فورى وجذرى .

5- الاستشارة والوساطة والتحكيم :-

قد يتطلب الأمر أو النزاع تدخل طرف ثالث لمعونة المفاوض على حسم ما بينهم من خلاف . ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم فهناك مناسبات ومواقف تستدعى وسيط أو محكم ، وهناك مواقف لا تستدعى وسيط أو محكم بالمرة . وقد يكون الوسيط أو المحكم قبل بدء التفاوض أما الاستشارة فهى رأى خارجى قد يلجأ إليه المفاوض على أمل تدعيم موقفه ومعلوماته من خلال هذا المستشار المتخصص .

6- المهارات اللازمة للمفاوض وخصائص :-

فعلى سبيل المثال الخلاف والنزاع فى المشتريات . إذا كان المندوب مندوب الشراء غير متمرس للتفاوض مع المورد حول شروط التوريد فسيؤثر ذلك على نتائج التفاوض وإذا كان المتفاوض مع العمال حول مشكلات العمل غير ملم وغير واعى بحاجات العمال ودوافعهم واتجاهاتهم فسوف يفشل التفاوض .

ولكن يمكن القول أنه لا توجد صفة " مثلى " للمفاوض الناجح الماهر فتختلف المهارات التفاوضية من موقف لآخر ومن مجال الآخر ولكن تكون مفاوضا ناجحا عليها الإلتزام بالتالى:-

- أن تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض .
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسب .
- أن تكون ذكيا فى استخدام الوقت المتاح .

- أن تستخدم الأسئلة إستخداما جيدا .
- أن تحدد طبيعة العلاقات بينك وبين الطرف الآخر .
- استعن بمستشار أو وسيط أو محكم إذا دعت الحاجة لذلك .
- كن دقيقا فى اتخاذ القرار .
- كن دقيقا فى صياغة الاتفاقات والعقود .
- حدد مراكز القوة فى الطرف الآخر واستفد منها فى إتمام التفاوض .

العلاقة بين طرفى التفاوض

تتأثر عملية التفاوض بطبيعة العلاقة بين طرف التفاوض من ود أو توتر ، وما سيترتب عليها من استمرار أو انقطاع للتفاوض كما أن زيادة درجة الثقة المتبادلة بين الأطراف تؤدى إلى سهولة إتمام عملية التفاوض والاستمرار فى الحوار المتبادل بينهما والتنازلات التى تتيح الوصول للأهداف والنتائج المرجوة .على العكس تماما التوتر وعدم الثقة والتشدد من عوامل هدم المفاوضات وعدم استمرارها وفشلها .

جودة صياغة الاتفاقات والعقود .

فلابد من الدقة فى صياغة الألفاظ وبنود الاتفاق والعقود ففاعلية المفاوضات لا تقاس فقط بإتمام الاتفاق وإنما تقاس بقوة ودقة تنفيذ هذا الاتفاق فعلا ، لذا يجب العناية بالصياغة السليمة لهذه الاتفاقات تجنبا لمشكلات كبيرة عند التنفيذ . فكثيرا من النوايا الحسنة والأمال الكبار تحطمت على صخرة نتيجة للاختيار غير الدقيق للألفاظ والصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود .

الالتزام بمبادئ التعويض الفعال وشروطه .

ومن أهم هذه المبادئ .

أ مبدأ القدرة الذاتية

ب مبدأ المنفعة

ج مبدأ الالتزام

د مبدأ العلاقات المتبادلة

وهى كالآتى :-

أ مبدأ القدرة الذاتية :-

ويعكس قدرة المفاوض وشخصيته على فهم الطرف الآخر – الخصم ، وتفهمه لطبيعة السلوك الإنسانى وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقتناع والاستماع بما يؤهله للموقف التفاوضى .

ب مبدأ المنفعة

فلن تستمر المفاوضات طالما لم يجنى من وراءها منفعة لكل طرف . حتى لو كانت هذه المنفعة تقليل حجم الخسائر والأضرار التى يتعرض لها أحد الأطراف " إنقاذ ما يمكن إنقاذه "

ج مبدأ الالتزام

أى التزام طرف التفاوض بتحقيق أهداف الجهة التى يمثلها والتزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقات .

د مبدأ العلاقات المتبادلة

وتظهر أهمية هذه العلاقات فى حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ، ووجود مصالح مشتركة مستمرة فى المستقبل .

قوة المفاوضين واستثمارها لخدمة التفاوض

فالقوة النسبية بين المفاوضين تتفاوت وتختلف إلى حد كبير من موقف لآخر ، لكنها تؤثر بالضرورة على ما يتم إنجازه من اتفاقات ، وتتأثر النتائج المتحققة من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية المدركة والتى تؤثر على تفكير الخصم وتؤثر بالتالى على نتائج المفاوضات .

وخلاصة القول لا تخلو أى منظمة من الصراع أو النزاع داخلها وبين العاملين منها وبينها وبين فئات الجمهور التى تتعامل معهم خارجها . سواء أكان النزاع داخلى أو خارجى فلا سبيل إلا إلى التفاوض لحل هذه النزاعات ولابد لمدير المنظمة أن يتحلى بالمهارات القيادية ومهارات التفاوض والتى تحدد بخاصة داخل وخارج المنظمة .

الفصل الثامن

الإبداع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

تمهيد

أولا:

1. مفهوم القرار واتخاذ القرار
2. المداخل المختلفة لدراسة القرار الإدارى
3. التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار
4. مراحل صنع القرار
5. أنواع القرارات الإدارية
6. المشاركة فى اتخاذ القرارات
7. النواحى السيكولوجية فى اتخاذ القرارات
8. العوامل المؤثرة فى صنع القرار
9. بدائل السياسات والممارسات الإدارية فى صنع القرار
10. أساليب صنع القرار
11. المشكلات الإدارية فى صنع القرار
12. أنماط المديرين من حيث اتخاذ القرار وحل المشكلات

الفصل الثامن

الإبداع فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات

تمهيد

أولا : مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات

(1) مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات فى العملية الإدارية (*)

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء وهى لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة . وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة .

وتأتى عملية اتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك مثل العمل التنفيذى الذى ينتشر فى كافة أرجاء التنظيم ، وهى من المهام الأساسية للإدارة بل هى الركيزة الأساسية فى العمل الإدارى .

بل أن البعض يرى أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات ، فهى عملية متداخلة فى جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، بل هى نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التى تتم فى المنظمة ، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هى محدد العملية الإدارية ، بل هى قلب الإدارة .

(*) أ.د / أحمد رشيد – أ . د / عطية حسين أفندي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة

لقد اعتبر هربرت سيمون (Herbert Simon) اتخاذ القرارات مرادفة للإدارة حيث عرف الإدارة بأنها اتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات هى الإدارة ، وقد اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة لكون هذه العملية فى نظره مظهرا للسلوك الإنسانى فى الإدارة .

ويرى ليونارد هوايت (Leonard White) أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهم الجوهرية والوظائف الأساسية للدير ، ومن هنا أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأول والأساسي فى عملية اتخاذ القرارات ، فهم الذين يقررون السياسات ويضعون الخطط ، ويعدون البرامج ، ويتابعون عمليات التنفيذ ... إلخ ، ومن هنا كان اهتمامنا بالقيادة الإدارية وخصائصها وأنماطها وديناميكيتها على نحو ما أسلفنا .

أن اتخاذ القرارات هى محور العملية الإدارية ، وهى عملية متداخل فى جمع وظائف الإدارة ونشاطاتها كما ذكرنا ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فأنها تتخذ قرارات معينه فى كل مرحلة من مراحله ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمى ، وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه تتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه أو تنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم وما إلى ذلك ، وعندما تؤدى وظيفة الرقابى فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات فى دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها .

1- عن مفهوم القرار واتخاذ القرارات Decision & Decision taking

اتخاذ القرارات فى الواقع هو عملية فكرية تعنى فى أبسط معانيها اختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها . واصطلاح قرار بالإنجليزية (Decision) مشتق من أصل لاتينى ويعنى البت النهائى والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول – فى موقف معين – إلى نتيجة نهائية محددة .

والقرار فى " القانون الإدارى يعنى العمل القانونى الصادر من جانب واحد – أى الإدارة وحدها – ويتسم بطابع السلطة العامة ، ويحدث آثارا قانونية بإنشاء وضع قانونى جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانونى قائم . ولا يمثل إصدار هذا العمل القانونى إلا جانبا محدودا من نشاط الإدارة إذ قد يمضى على جهة إدارية مدة طويلة دون أن تصدر قرارا بهذا المعنى ، وهى أن أصدرته فهى لا تصدره فى كل المستويات الإدارية .

ومن ثم ينصب اهتمامنا هنا على القرار فى علم الإدارة باعتباره " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة فى موقف معين " ، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينه واختيار الحل الأمثل من بينها ".

ويتضح من هذا التعريف أن القرار متخذ القرار – وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف .

ويعنى ذلك المفهوم العلمى إن القرار الإدارى تتوقف كفاءته على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه فقط ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة الاهتمام بالسلطة التى لها حق اتخاذ القرار ، أو بمعنى آخر اعتبار القرار الواحد ناتج مجموعة قرارات يمثل كل منها أسهاما معينا فى صنع القرارات .

1. المداخل المختلفة لدراسة القرار الإدارى .

هناك العديد من المداخل المختلفة فى دراسة القرار الإدارى من أهمها : المدخل القانونى ، المدخل التنظيمى ، المخل الكمى ، المدخل السلوكى .

وفيما يلى عرض موجز لهذه المداخل

أ المدخل القانونى Legal Approach

يركز هذا المدخل على الجوانب القانونية فى اتخاذ القرارات ، حيث يعرف القرار هنا بأنه " أداة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد من سلطة عامة والذى يصدر فى الشكل الذى تتطلبه الوانين واللوائح ، وذلك بقصد أحداث أثر قانونى متى كان ممكنا وجائزا قانونا ، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة ".

والقرار الإدارى هنا يعالج جانبا محدودا من نشاط الإدارة وهو مشروعية القرار الإدارى ومراعاته للأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها .

وحدد فقهاء القانون خمسة أركان قانونية أساسية للقرار وأسباب بطلانه ووسائل الطعن فى القرارات غير المشروعة وأحكام المحاكم العادية أو الإدارية التى تصدر فى شأن المنازعات الإدارية وهى : ركن السبب (لماذا يتخذ القرار ؟) ، وركن الاختصاص(من يتخذ القرار ؟) وركن الإفصاح عن الإدارة فى الشكل القانونى (كيف يتخذ القرار؟) وركن المحل (من يتأثر بالقرار ؟) وركن الغاية (لمصلحة من يتخذ القرار ؟).

ب المدخل لتنظيمى System Approach

ويتميز هذا المدخل بأنه يعتبر اتخاذ القرارات نظاما فرعيا من نظام العمل ، وعنصرا أساسيا فيه ، لأنه إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من

الأنظمة الفرعية : نظام العقائد والقيم – نظام يتعلق بالهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة – النظام الإنسانى ونظام العمل .

ج المدخل الكمى (التحليل الكمى) Quantitative Approach

وهو طريقة عملية لاتخاذ القرار الإدارى حيث يتم خلاله تحديد المشكلة وتحليلها وحلها بشكل منطقى عملى ، وبأسلوب عقلانى منظم مبنى على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على الحدس أو التخمين ، وهنا يركز المحلل على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة ويطور مصطلحات رياضية تمثل الأهداف والمعوقات والعلاقات التبادلية الموجودة فى المشكلة ثم استعمال طريقة أو أكثر من طرق التحليل الكمى وفى النهاية يقدم المحلل الإدارى توصية بقرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة .

وتتمثل عملية التحليل الكمى فى : تعريف المشكلة – بناء النموذج الذى يمثل الهدف المادى أو الحالة المعنية – إعداد البيانات الإحصائية وحل النموذج – إختبار الحل – تحليل النتائج – إعداد التقارير – وتطبيق النتائج .

ويلعب المدخل الكمى دورا فى اتخاذ القرارات الإدارية حيث يساند فى وضع المعلومات المرتبطة بمشكلة إدارية معينة كالتنبؤ بالمستقبل ووصفها بشكل كمى مما يهين فى اتخاذ القرارات نفسها ، كما يساعد هذا المدخل فى إدخال الأوتوماتيكية فى اتخاذ القرارات .

د المدخل السلوكى Behavioral approach

ينظر رواد هذا المدخل إلى القرار الإدارى على أنه حصيلة عملية معقدة تتضافر فيها العديد من الإعتبارات القانونية والسياسية والاجتماعية والنفسية والفنية ، والسلوك الإدارى هنا ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التى تجرى فى تنظيم ومن ثم فان فهم السلوك الإدارى والاحاطة بكافة متغيراته وأنماطه

والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات الإدارية وما هى المؤشرات التى تحددها .

(2) التمييز بين صنع القرار واتخاذه

Decision Making – Decision taking

يذهب كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة – خاصة الإدارة العامة – إلى الخلط بين عملية صنع القرارات فى الوحدات الإدارية واتخاذها ، والحقيقة أن اتخاذ القرار يمثل مرحلة من علمية الصنع ، بمعنى أن اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات .

إن مفهوم صنع القرارات لا يعنى اتخاذ القرارات فحسب وإنما هو عملية (Process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة : نفسية – سياسية – اقتصادية – اجتماعية – كما تتمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة والمعلومات المساندة وما شابه ذلك .

ولا يمكن أن يتم تحليل عملية صنع القرارات إلا فى ضوء العلاقات الإنسانية ودورها فى الإدارة ، وما يتعلق بذلك من ضبط السلوك فى التنظيم ، وتحديد المساهمين فى العملية ودور كل منهم ، والتداخلات المختلفة .

ويجب النظر إلى القرار على أنه عملية تضامنية أو إنتاج مشترك بالرغم من أنه قد يصدر من شخص واحد ، فالواقع العملى أصبح الآن يحتم على تنظيم الإدارى ومن يقوم عليه من قيادة أو رئاسة إدارية ، أن تصدر قراراته من خلال الجهد المشترك ، ومن ثم فإن القرار الإدارى وإن كان يصدر من القيادة أو الرئاسة الإدارية فان ذلك إنما يمثل المرحلة الرسمية النهائية للقرار والذى سبقته مرحلة الأعداد والتحضير والتكوين وهى جوهر عملية صنع القرارات .

إذن يجب أن يكون واضحا الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات ، وهى التى تتضمن كل ما سبق من مراحل بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار ، وبين مفهوم اتخاذ القرار والذى لا يعنى أكثر من العمل الذى يقوم به القائد أو الرئيس الإدارى من اصدار للقرار أى المرحلة النهائية فى عملية صنع القرارات ، ومرحلة اتخاذ القرارات هى فى الحقيقة عمل إدارى يمثل جانبا واحدا فى عملية صنع القرارات .

أن عملية صنع القرارات تعنى فى ذاتها الجهد المشترك وليست بأية حال جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه فى الهيكل الادارى للتنظيم ، حتى لو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد ، وترتب على ذلك أن القرارات الآن تنسب فى مجموعها إلى التنظيم الذى صدرت عنه أو هكذا يجب أن يكون .

وخلاصة القول هنا أن الذى ينهض بعملية صنع القرارات هى " المؤسسة " التى تقوم بهذه العملية فى التنظيم ، ويأتى بعد ذلك مصدر القرار الذى قد يكون فى أعلى التنظيم فردا كان أو لجنة أو مجلس إدارة أو مشاكل .

4- مراحل عملية صنع القرارات Decision Making Stages

تمر عملية صنع القرارات ، رغم تباين أهمية القرارات المتخذة ورغم تباين الجهد الذى يقوم به المشاركون فى عملية الصنع ، بمراحل واحدة وأن اختلف دارسو الإدارة فى عددها تأسيسا على الدمج والإجمال أو الفصل والتفصيل بينها . فمنهم من جعل هذه المراحل ثلاثة : تحديد المشكلات ، تحديد الطرق والحلول البديلة ثم الاختيار بين أحسن هذه الطرق والحلول والبعض جعلها خمسة : تحديد المشكلة – جمع المعلومات والإحصاءات – الحلول البديلة – اختيار أحد الحلول – الارتداد العكسى للبيانات ، والبعض جعلها سبعة مراحل وآخرون فصلوها إلى تسعة مراحل.

وبرغم هذا التعدد الظاهرى تستطيع أن نعرض للمراحل والخطوات الأساسية لعملية صنع القرارات فى خمس يوضحها الشكل التالى .

شكل رقم 10



مراحل عملية صنع القرار

(أ) المرحلة الأولى

1- مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها Problem Analysing

يقصد بذلك دراسة الحالة الكائنة وتحرى أسبابها الحقيقية ، بمعنى آخر تحديد الحالة التى لا يرضى عنها المدير فى الجهاز الإدارى ويريد التخلص منها . وهذه العملية تعتبر أهم خطوة فمن الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتحدد وذلك حتى يكون لبقية الخطوات جدواها وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون سواها .

ويرى بعض كتاب الإدارة أن من العوامل التى تساعد المديرين على التعرف المشكلات توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة وبذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة ، وإن المديرين الذين يتوافر لديهم مثل هذا الاستعداد يساعدون منظماتهم على تحقيق نجاح أكبر .

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه حيث تؤدى الاستعانة بهذه الخبرات إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى أبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل ، وبذلك تنجو القرارات المبتغاة ، وبصفة خاصة القرارات الاستراتيجية ، من احتمالات الخطأ فى التشخيص نتيجة ما قد يكون من نقص فى الخبرة الفنية لدى المديرين .

والواقع أن الخطأ فى مرحلة تشخيص المشكلة وتجرى أسبابها يؤدى بالتأكيد إلى أخطاء فى جميع المراحل التالية إذا لا قيمة لأى علاج مهما كان مكلفا طالما بنى على خطا فى التشخيص أو فى تحديد الأسباب . فمثلا إذا لاحظ المدير ضعف الإنتاج فى حدته الإدارية وأراد أن يجد حلا لهذه المشكلة فيجب عليه

أن يبحث عن أسبابها فقد يكون ذلك راجعا إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين لضعف الأجور ، أو أن يكون ذلك بسبب النقص فى التدريب أو ضعف الرقابة ، فإذا تصور المدير خطأ أن السبب الأساسي هو انخفاض الروح المعنوية لانخفاض الأجور مع أنه ليس كذلك ، فمهما رفع الأجور فلن يقضى قراراه المتخذ فى هذا الشأن على المشكلة لسبب بسيط وهو أن المدير لم ينجح فى معرفة السبب الحقيقي الذى قد يمكن فى ضعف الرقابة والمتابعة أو نقص التدريب أو غيره .

(ب) المرحلة الثانية : جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات وتصنيفها وتبسيطها

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة ، حيث يوجد لكل مشكلة أو قضية معلومات وبيانات وإحصائيات تخصها ولذا يلزم جمع كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات والأرقام ، وهى تعتبر الدعامة الأساسية التى تبنى عليها القرارات ، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة المدير فى الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة . وإذا كانت البيانات (Data) تمثل أرقاما وإحصائيات وحقائق تتعلق بواسطة الجهد البشرى وغالبا ما تتركز على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة محل القرار .

وبعد إكمال الحصول على المعلومات والبيانات يلزم إعدادها والعمل على تناسقها وتكاملها وتبويبها وتنظيماها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذى يسهل أمر الاستفادة منها ومن دلالتها .

وتقوم الحاسبات الإلكترونية الآن بدون مهم فى جمع المعلومات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها مما يسهل على المدير – متخذ القرار – الكثير من الجهد والوقت والتكلفة ، بحيث توافرت نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم مساندة القرار (DSS) التى تعين المدير كثيرا فى اتخاذه للقرارات .

وقد صنف علماء الإدارة أنواع المعلومات والبيانات التى يستخدمها المدير فى ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات منها :

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .
2. البيانات والمعلومات الكمية
3. البيانات والمعلومات النوعية
4. الأراء والحقائق

(ج) المرحلة الثالثة : تحديد ووضع البدائل (الحلول) وتحديد مزايا وعيوب كل منها:

بعد تشخيص المشكلة التى تم التعرف عليها وتحليلها ، وتحديد البيانات المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها ، ينتقل المدير متخذ القرار إلى مرحلة البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول أو القرارات التى يمكن إتخاذها .

ويقصد بالبدائل (Alternative) أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتى يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محدودة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من وقت لأخر وذلك وفقا لطبيعة المشكلة ، والوقت المتاح لحلها ، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته فى التوصل إلى الحل السليم ، ومقدرا الخدمات الاستشارية التى يتلقها

من الإدارات والأقسام المعاونة فى المنظمة ، ثم يقوم المدير متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التى توصل إليها وذلك بتقويمها ومقارنتها كل واحدة منها بالآخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة ، ومدى مساهمتها فى تحقيق الهدف وحل المشكلة وملاءمتها للظروف المحيطة بالمنظمة – داخليا وخارجيا – وذلك للوقوف على النتائج التى يمكن أن يحققها كل بديل إذا ما تم تطبيقه فى المستقبل .

(د) المرحلة الرابعة : إختيار البدائل المناسبة :

تعتبر عملية الإختيار النهائى من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ، هى المرحلة المميزة فى عملية صنع القرارات ، فبعد تحديد البدائل وتقويمها يجد المدير متخذ القرار نفسه فى موقف يسمح له تحديد البدائل أو الحل المناسب الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة ، وهنا يصل إلى اختيار واحد من البدائل التى حددها وتوصل إليها فى المرحلة السابقة بحيث يكون البديل المختار أنسب البدائل المتاحة وأفضلها .

ويستند المدير فى عملية الإختيار إلى عدة معايير أهمها :-

- اتفاق البدائل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها .
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة .
- قبول أفراد المنظمة لحل البديل واستعدادهم لتنفيذه .
- درجة السرعة المطلوبة فى الحل البديل والموعد الذى يراد الحصول فيه على نتائج المطلوبة .

- مدى ملاءمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة فى ضوء الاعتبارات السياسية ولاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والخلقية والقانونية والدينية .

- كفاءة البديل والعائد الذى سيحققه إتباع البديل المختار ودرجة المخاطرة المتوقعة (Calculated risk) من إتباعه ، ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ ، والموارد والإمكانيات المطلوبة لتنفيذه ، ومدى استغلال البديل لهذه الإمكانيات .

وأخيرا كان إختيار البديل المناسب يتوقف على أن يكون قابلا للتطبيق العلمى وأن يكون واضحا لأفراد التنظيم ومقبول لديهم حتى يتم تنفيذه بكفاءة وفعالية .

(هـ) المرحلة الخامسة : اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه

Decision taking – performing

بعد اختيار البديل الأمثل تجرى عملية تهيئة المناخ الملائم له مثل تجهيز الإمكانيات المطلوبة والاستعدادات اللازمة ووضع احتياجات تكفل نجاح القرار المتخذ .

وقد يقرر المدير فى هذه المرحلة إجراء اختيار مبدئى للقرار حتى يتأكد من صلاحيته ويطمئن إلى نتائجه عند التطبيق العملى ، وقد تأخذ عملية الاختيار صورا متعددة مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو تنفيذه جزئيا أو على مراحل أو تنفيذه جزئيا أو على مراحل أو تنفيذه بالكامل فى ظروف فعلية أو وهمية للتعرف على آثاره والتحقق من نتائجه أو مناقشة البديل المختار مع الآخرين الرؤساء أو الزملاء أو المرءوسين والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه .

وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه ، لابد أن تتم صياغته بصورة واضحه ومختصره وبسيطة ، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه ، وتلافى تعدد تفسيراته ، ويراعى فى صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها وانسجام القرار واتساقه مع القرارات التى سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات المناطه بمتخذ القرار.

ويختار المدير متخذ القرار الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وتبليغه إلى كافة الإدارات والأقسام المختصة وشحذ همم العاملين ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ ما ورد فيه.

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن عملية صنع القرارات فى منظمات الجهاز الإدارى أو فى إحدى منظماته قد لا تأخذ هذا الشكل النظري الدقيق ، فمن السهل فى الخدمة المدنية أن يقوم بتحديد المسئولية الوظيفية بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ولكنه عادة لا نجد هذه السهولة فى تحديد المسئولية الوظيفية بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ولكنه عادة لا نجد هذه السهولة فى تحديد السلطة فى اتخاذ القرارات ، وهناك أكثر من سبب لذلك :

1. أن كثيرا من القرارات تأخذ طريقها إلى أعلى هيكل التنظيم للحصول على تأييد القيادة العليا ومواقفها عليها نظرا للطابع السياسى العام فى عمل الجهاز الإدارى .

2. أن كثيرا من القرارات تتدخل فى تقديرها أكثر من إدارة فى المنظمة الواحدة ، وأحيانا أكثر من منظمة فى الجهاز الإدارى ، وهذا يستلزم الحصول على عدة (موافقات) على الجوانب المتعددة للقرار الواحد أو أن القرار الواحد فى المنظمة الحكومية يتعرض بسهولة إلى (التفتيت) والانقسام إلى عدة (قرارات)

، ويؤدى ذلك إلى صعوبة تحقيق القدر الكافى فى التفويض فى عمليات الجهاز الإدارى كما أنه يجعل خطوط الإتصال أداة غير فعالة لخدمة عملية اتخاذ القرارات .

3. أن هناك اعتبارات (الضغوط السياسية) من خارج المنظمة التى تدخل قوى خارجية مؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات ، ولعل هذا هو أحد الأسباب التى تفسر كثرة تكوين (اللجان) فى الجهاز الإدارى باعتبارها أداة هامة لتحقيق التنسيق بين قرارات وحدات المنظومة الواحدة المشتركة فى عملية واحدة أو بين قرارات منظمات متعددة فى الجهاز الإدارى ، غير أن اللجوء إلى أسلوب اللجان يجب أن يتسم بالحذر وعدم المبالغة إذا قد يؤدى ذلك إلى الهرب من المسئولية والتردد فى اتخاذ القرارات وقد يؤدى إلى تعطيل الأعمال والوصول إلى الحلول الوسط إرضاء للميول المختلفة لأعضاء اللجنة .

5- أنواع القرارات الإدارية Kinds of Decision

تنقسم القرارات الإدارية بصورة عامة إلى عديد من التقسيمات وفق معايير فقد تقسم القرارات مثلا وفق معيار طبيعتها إلى قرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية وقد تقسم وفق معيار الهدف المبتغى تحقيقه إلى قرارات ذات هدف عام وأخرى ذات هدف خاص ، كما تنقسم وفق الموضوع محل القرار ، ومن ثم يمكن تقسيمها إلى قرارات سياسات وقرارات وظائفية وقرارات تخطيطية ، ومن حيث شكل صدور القرار نجد قرارات مكتوبة وقرارات شفهية وأيضا قرارات صريحة وقرارات ضمنية ، وغير ذلك من التقسيمات ، وفى الحقيقة لا يوجد معيار واحد محدد يمكن اتخاذه أساسا لتقسيم القرارات بل الملاحظ وجود تداخلات بين مختلف الأنواع المستندة إلى المعايير المختلفة ، وعلى هذا النحو فان مسألة التصنيف تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذى يتبناه من أجل التوصل إلى التصنيف والتقسيم .

وعلى ذلك يمكن لنا أن نقسم القرارات الإدارية إلى الأنواع التالية :

١ القرارات التقليدية والقرارات غير التقليدية Traditional & In traditional

القرارات التقليدية هى قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومى وتنفيذه والنشاط الجارى فى المنظمة ويمكن تقسيمها إلى نوعين تنفيذية وتكتيكية .

ويشير (هربرت سيمون) على هذا النوع من القرارات المجدولة أو المبرمجة (programmed decisions) تمييزا لها عن القرارات غير المجدولة أو غير المبرمجة (Non- programmed decisions) والتى تستلزم وقتا طويلا وجهدا كبيرا لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وأخذ الأراء والاستشارات من ذوى الخبرة وإجراء البحوث والدراسات التى تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها وقد اسماها البعض بالقرارات الابداعية (Creative decisions) لكونها تهدف إلى مواجهة مشكلات ومواقف جديدة .

أما النوع الثانى هنا فهو القرارات غير التقليدية وهى تنقسم إلى قرارات حيوية وقرارات استراتيجية ، وتتعلق أساسا بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمشكلات التى تعترض الخطط . القرارات الحيوية تحتاج فى حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأى على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين ليفيد من إسهاماتهم فى التوصل إلى القرار ومتابعة تنفيذه بفعالية ليحقق الأهداف المطلوبة ، وهذه هى الطريقة الديمقراطية فى اتخاذ القرارات .

أما القرارات الاستراتيجية ، وهى قرارات غير تقليدية أيضا ، فتتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ،

وهى لا توجه بقرار فورى أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة ، وغالبا هذه المشكلات على مستوى قومى وتتصل بتحديد الأهداف وتخطيط العامة للدولة .

ب القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

القرار الصريح هو الذى يفصح فيه المدير عن مسلكه فى موقف معين بالموافقة أو عدمها أى بالمنح أو المنع ، أما القرار الضمنى فهو القرار الذى يستفاد من قرار يتصل بموضوع أخر أو القرار الذى يستفاد من موقف المدير ومسلكه وأن لم يعبر عنه صراحة ، كأن يطلب موظف إذنا عند الانصراف قبل موعد انتهاء العمل الرسمى فلا يرد عليه أو يغير مجرد الحديث ويلاحظ أن القرار الضمنى هو قرار شعورى ومقصود شأنه فى ذلك شأن القرار الصريح .

ج القرارات المكتوبة والقرارات الفردية

القرارات المكتوبة تصدر فى صيغة مكتوبة (لائحة – تعليمات – أوامر) أما الشفهية فهى تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة ، والغالب أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره

د القرارات القاعدية والقرارات الفردية

ه القرارات القاعدية أو " اللائحية " هى تلك تصدر فى مواجهة أى أفراد غير محددين بذراتهم بحيث يسرى مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة ، أما القرارات الفردية فهى التى تصدر فى مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم ، مثال القرارات الأولى القرار الصادر بترقية فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم ، ومثال الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لموظف معين.

6- المشاركة فى اتخاذ القرارات Sharing in Decision taking

عملية صنع القرارات إنما هى فى الحقيقة النتائج النهائى لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والاتصالات والدراسة والتحليل والتقويم التى تمت فى مستويات مختلفة داخل المنظمة وبمعرفة أفراد عديدين ، الأمر الذى يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعى مشترك وليست لرأى فرد واحد .

لقد أصبح من الصعب فى ظل التطورات التى تستهدفها الإدارة الحديثة أن يواجه القائد الإدارى المشكلات الإدارية وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التى قد تساعده على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشأتها وكيفية حلها ، ومن ثم أصبح لزاما على المدير متخذ القرار أن تعتمد على اشتراك المرءوسين فى اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التى تواجهه .

وتختلف درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذى يمارسه المدير والنهج الذى يسير علية لاشتراك مرؤوسيه فى حل المشكلات التى تواجهه فى اتخاذ قراراته .

وللمشاركة فى عملية اتخاذ القرار مزايا عديدة فهى تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادق ، كما تؤدى إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذى يتعامل معه من ناحية أخرى ، كما أن لها أثرها فى تنمية القيادات الإدارية فى المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم .

وفى مجال المشاركة فى اتخاذ القارات يمكن استخدام الجماعات اللجان لتطوير البدائل وهذا الاستخدام يمكن أن يكون سلاحا ذو حدين ، ففى الجانب

الإيجابي يمكن أن يعني استخدام الجماعة نقاطا عديدة ووجهات نظر توضع في الاعتبار ، وإن مناهج كثيرة فيما يتعلق بالمشكلة يمكن تنميتها ، وعلى الجانب الآخر فإن المعروف عن اجتماعات اللجان أنها " رديئة السمعة " فيما يتعلق بضياع الوقت فضلا عن الخطر الدائم والحالي فيما يتعلق بتبني المجموعة لما يراه المتميز فيهم بكونه أكثرهم طاقة وحركية .

ولقد قام أحد الخبراء " نورمان ماير " (Norman Maier) بعمل بحث شامل في هذا الموضوع ، انتهى فيه إلى تلخيص ما أطلق عليه أصول وخصوم (إيجابيات ومآخذ) جماعية اتخاذ القرار.

أما عن الايجابيات (أصول) لجماعة اتخاذ القرار فأهمها :

- القدر الكلي المتعاظم من المعرفة والمعلومات .
- توافر عدد أكبر من المداخل بالنسبة للمشكلة .
- أن الاشتراك في حال المشكلة يزيد من فرص قبول هذا الحل .
- الشمول الجيد بالنسبة للقرار

أما المآخذ (الخصوم) على عملية جماعية اتخاذ القرار فأهمها :

- الضغط الاجتماعي .
- الهيمنة الفردية
- الأهداف الثانوية المتصارعة .

على أية حال تكون قدرة زيادة مزايا استخدام الحل الجماعي للمشكلات وتجنب المأخذ عليه متوقفة على مهارات قائد الجماعة إلى مدى بعيد ، وقد قدم " ماير " المبادئ التالية للقائد حتى تجئ قيادته للجماعة جيدة :

- ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف المشكلة .
- التأكد من مشاركة كل أعضاء الجماعة .
- التمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار .
- عدم الاستجابة لكل مشترك ، وأيضا عدم الهيمنة على المناقشة .
- توجيه الجهود لتخطى العقبات التى يمكن التغلب عليها .

2 -النواحى السيكولوجية فى اتخاذ القرارات

من الأسماء الشهيرة فى مجال الاهتمام بالنواحى السيكولوجية فى إعداد القرار " هربرت سيمون " وخاصة كتابه " السلوك الإدارى دراسة فى عمليات اتخاذ القرارات فى المؤسسات الإدارية والذى صدرت الطبعة الأولى منه عام 1946 والطبعة الثالثة عام 1976 .

وقد قدم فيه نموذجا جديدا للسلوك الإدارى يدعى النموذج المنطقى الموضوعى الجديد (A new logical positivist paradigm) وكان تفسيره سيمون يدور حول الطرح بأن المعرفة يمكن الحصول عليها فقط إذا أثبتت صحتها إجرائيا ، ولذلك توجه إلى طرقة مفترضة لتبرير السلوكيات هى الطريقة الميكانيكية معتمدا النظرة الاقتصادية المادية .

ويرى سيمون بأنه أن الأهداف النهائية للأنشطة المؤسسية تنطوى على أحكام قيمية (Value judgments) فأن الوسائل لتحقيق تلك الأهداف النهائية ربما تنطوى على أحكام عقلانية ومبنية على حقائق مبررة ، وهو يأمل بأنه مع مرور الزمن يمكننا إيجاد السبل الإجرائية التى تسمح بفضل أفضل بين العناصر التى تتضمنها القرارات المبنية منها على الحقائق والعناصر المبنية على القيم الأخلاقية .

على أية حال فان الاهتمام الأكبر لسيمون يتضمن الجانب " النفسى " فى القرارات الإدارة من تأثير " السلطة " " وذاتية " أو " شخصية المؤسسة " و " محددات العقلانية " وأثرها على تلك القرارات . حيث يرى أن الاهتمام الاساسى للنظرية الإدارية يجب أن يتصب على عقلانية القرارات (Rationality of decisions) ونظرا لوجود محددات على العقلانية الإنسانية يصبح لزاما على الإدارة أن تعمل على تصميم بيئة عملية يتمكن بها الفرد من الوصل ، أقرب ما يمكن ، إلى العقلانية فى اتخاذ قراراته وقد فسر سيمون تعبير " عقلانى " بأنه يسكن اعتبار القرار عقلانيا بشكل موضوعى إذا كان حقيقة يعكس التصرف والسلوك الصحيح المؤدى إلى تعظيم القيم المعطاة فى المواقف المحددة ، ويعتبر القرار كذلك عقلانيا بشكل واع وبإدراك إلى المدى الذى يكون فيه تعديل الوسائل إلى نهايات وأهداف يتم من خلال عملية مدركة من قبل متخذ القرار.

وبما أن سيمون وازى وساوى بين " الإدارة " و اتخاذ القرارات " حيث هو القائل بأن الإدارة ما هى إلا عملية اتخاذ قرارات فى كافة المستويات وفى كل وظائف الإدارة المختلفة فقد جاء اهتمامه الأساسى منصبا على كيفية اتخاذ القرارات وتحليلها وكيف يمكن استخدامها بشكل أكثر فاعلية .

واقترح سيمون نموذج " الرجل الإدارى " ليحل محل " الرجل الإقتصادى " فالنظرية التقليدية الاقتصاديين كانت قد افترضت العقلانية الكاملة للإنسان .

والواقع أن أهم ماوجه من نقد لفكر سيمون هو أن مدخله فى الجوهر يعتبر توظيف النظرية كوسيلة نفعية للمحافظة على بقاء النظام القائم ، أنه يرفض فكرة التغيير أو على الأقل تحاشى بحثها على مستوى واسع .

على أنه يتبقى القول هنا بأن دراسة طبيعة العقلانية هى موضوع مازال مدارا للبحث وأن ما قدمه سيمون يمثل حقا مساهمة عظيمة فى هذا المجال ونقلة فكرية نوعية جوهرية لا يقلل من شأنها ما اعتراها من قصور فى بعض الجوانب .

- **تحسين عملية اتخاذ القرار**

من الأقاويل الشائعه فى الإدارة فى مجال اتخاذ القرارات أنه " ليس هناك فى العالم شئ منتشر ومعتاد ، وأيضا صعب لدرجة لا تطاق مثل القرار الصعب " ومن ثم نقدم قائمة إرشادية مبسطة لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية :

1. ترتيب الحقائق والمعلومات
2. استثارة الأحاسيس الشخصية
3. التأكد من سلامة التوقيت
4. عدم التركيز الزائد على نهائية القرار
5. المناقشة وتبادل الرأى
6. اختبار الاقتراحات
7. تحليل المشكلة بعقل متفتح
8. طلب النصيحة مما يحظون بالثقة
9. استخدام النماذج المثالية من الشخصيات المفضلة لحفزك وقيادة تصوراتها
10. توظيف الشبكات الإنسانية فى العمل

أن هناك ثلاثة محاول رئيسية لعملية اتخاذ القرار هى : المدير متخذ القرار البيئة الداخلية والخارجية ، الموارد والمهارات .

وصانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ ، ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفةٍ على أخرى ، صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ وأن بعضهم يفضلون التنفيذ على التخطيط ، لكن المطلوب هو الجمع بين الإثنين.

- **العوامل المؤثرة فى صنع القرار (*)**

إن صنع القرار يستلزم التفكير فى العوامل المؤثرة فيه ، وهذه العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالى :

أولا : العوامل الإنسانية :

وتتمثل فى :

1. مدى قبول واقتناع الأفراد الذى تم اتخاذه
2. العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى مسايرة القرارات لها
3. التسرع فى اقتراح البدائل المختلف للمشكلات وتبنيها دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل .
4. الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة
5. التحيز والعواطف
6. الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة
7. التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة ، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها .

(*) أ. د شاكر محمد فتحى أحمد

8. عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي .

ثانيا : العوامل التنظيمية

تشمل على سبيل المثال ما يلي :

1. عدم وجود نظام جيد للمعلومات
2. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي
3. المركزية الشديدة
4. حجم المنظمات ومدى انتشارها جغرافيا
5. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات
6. مدى توافر المواد المالية والبشرية والفنية للمنظمات

ثالثا : العوامل المرتبطة بالتكلفة والعائد :

تنطوي على تحديد وتقديم كل نفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة وكذلك العوائد المرتبطة بهذه النفقات على مدى فترة زمنية معينة .

رابعا : عوامل أخرى مثل :

1. ضغوط الوقت
2. التعارض بين أهداف المنظمات وأهداف بعض مؤسسات المجتمع المحلي .
3. المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع
4. درجة التقدم التكنولوجي في مجالات أنشطة المنظمات
5. درجة المنافسة التي تواجها المنظمات الحكومية من نظيرتها في القطاع الخاص والعكس صحيح .

- **بدائل السياسات والممارسات الإدارية فى صنع القرارات**

تتعدد بدائل السياسات والممارسات المرتبطة بصنع القرارات ليس فقط بسبب الاختلاف فى نظم الإدارة [نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ، نظام الإدارة بالأوامر ، نظام الإدارة بالإجماع ... إلخ] ، ولكن أيضا نتيجة للتباين فى المواقف الإدارية والتنظيمية والبيئية أثناء صنع قرار معين فإن طبيعة الموقف قد تفرض ضرورة استخدام سياسة أو أسلوب معين من أساليب صنع القرارات .

وعلى وجه العموم يمكن تصنيف الممارسات الإدارية المرتبطة بصنع القراران على النحو التالى :

البديل الأول : القرارات الفردية :

فى هذا البديل يقوم المدير بصنع القرارات منفردا دون مشاركة أحد من مرءوسيه فى أى مرحلة من مراحل صناعة القرار سواء ما يختص بجمع المعلومات أو تحليل المشكلة وتحديد الأهداف أو عملية التقويم لبدائل الحلول [أو الوصول إلى الهدف] ... إلخ ، وقد يكون لهذا التصرف أسبابه . ومن بين هذه الأسباب انخفاض كفاءة المرءوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيس المرءوسين أو عدم وجود وقت كاف للمناقشة أو الحوار بشأن القرار المزمع اتخاذه .

وبرغم وجاهة بعض أسباب تبنى هذا التصرف أو السياسة فى صنع القرارات إلا أن فقدان القرارات التى تتخذ على هذا النحو لعنصر المشاركة بالرأي أو المعلومات قد يؤدى إلى افتقارها لحماس القائمين بالتنفيذ أو الدقة والموضوعية . كما أن المغالاة فى اتباع هذه السياسة لا يساعد على خلق جيل أو صف ثان من الإداريين فى المستقبل .

البديل الثانى : البديل اليابانى – القرارات بالإجماع

Consensus Decision-Making

إن الممارسات اليابانية فى صنع القرارات تختلف عن نظيرتها فى الولايات المتحدة وكذلك دول أخرى متقدمة . والبديل الثانى فى صنع القرارات يقوم أساسا على مفهوم مؤداه أن التغيير والأفكار الجديد الخاصة بالقرارات يجب أتن تأتى من أسفل ، أى من المرءوسين ويتم هذا على النحو التالى :

1. يقوم المرءوسين بإعداد المقترحات إلى الرئيس / المشرف الذى يقوم برفعها بعد دراستها إلى المستوى الذى يليه وهكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا .

2. يقوم المشرفون – بدلاً من قبول أو رفض مقترحات المرءوسين - بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى إضافية بالإضافة إلى تشجيع مرؤوسيهم .

3. ويمكن – إذا تطلب ذلك – إعادة المقترحات إلى المرءوسين أو من قام بتقديمها للحصول على مزيد من المعلومات .

4. والقاعدة هى ضرورة الإجماع بنسبة 100٪ على القرار من كل المستويات التى يمر بها .

5. بذل جهد كبير فى الاتصال وتجميع المعلومات من كل المستويات بشأن أى مشكلة أو قرار .

6. فى حالة الموافقة من قبل الإدارة العليا على المقترحات يتم إعادتها أى إرسالها مرة أخرى إلى المرءوسين الذين قدموها لكى يتم تنفيذها .

البديل الثالث : القرارات بالأغلبية – القرارات الجماعية :

تصنع القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد ، وإنما أيضا بواسطة الاجتماعات ، على أية حال فإن القرارات الجماعية تناسب طبيعة العمل الإدارى ، كما يشيع

استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى فى السلم الإدارى . ويرجع ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم عادة بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقويم من الخبراء وذوى الرأى والمتخصصين .

وبصفة عامة فإن هناك العديد من ممارسات صنع القرارات الجماعية ، وهى تختلف فيما بينها فى درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائى . ويمكن التفريق فى هذا المجال بين ثلاثة مداخل :

1. أفراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذى يصنع القرار .

وهنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين فى الاجتماع فى إبداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقويمها وإبداء النصيحة المدير الذى يدير اللجنة أو الاجتماع ، ثم ينفرد المدير بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأى أفراد الجماعة .

2. أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائى .

وهنا يكون دور المدير فى اللجنة أو الاجتماع هو إدارة المناقشة وتنميتها والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائى . يلى ذلك اقتراع أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار . فإذا أجمع جميع أفراد الجماعة على صلاحية القرار ، اتخذ هذا القرار وكان نافذا .

3. اغلبية الجماعة توافق على القرار النهائى .

وهنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بال يلزم ان يكون هناك أغلبية على القرار . فإذا كان عدد أفراد فى الجماعة وكلهم موافقين يعنى هذا إجماعا ، ووجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعنى أغلبية . وفى حالة وجود عدد زوجى من الأفراد داخل الجماعة وانقسام العدد موافقين يعنى أغلبية . وفى حالة وجود عدد

فإذا كان عدد أفراد الجماعة ستة ووافق ثلاثة على القرار وعارض ثلاثة القرار فتؤخذ الأغلبية فى الجانب الذى ينتمى إليه الرئيس .

وبالنسبة لمثل هذه الممارسات المتبعة فى صنع القرارات الجماعية يمكن القول إنها تتجنب العيوب التى ينطوى عليها البديل الأول غير أن من أهم نقائصها هى الوصول إلى ما يسمى بالحل الوسط للمشكلة وذلك لإرضاء جميع الأطراف بغض النظر عن درجة الدقة والموضوعية فى التعامل مع المشكلة أو تحديد البديل الأفضل للوصول إلى الهدف . يضاف إلى ذلك أن المناقشات التى قد تدور إذا لم تكن موجهة التوجيه الجيد فإن هذا يكلف الكثير من الوقت والجهد والمال .

- أساليب صنع القرار

يوجد العديد من أساليب صنع القرار بصفة عامة يمكن الاستفادة منها فى المنظمات ككل ، ولعلى من أهم هذه الأساليب ما يلى :

أولا : أسلوب مصفوفة العائد :

يفيد هذا الأسلوب فى المفاضلة بين بديلين أو عدة بدائل مقترحة لحل المشكلة وبعبارة أخرى يساعدنا أسلوب مصفوفة العائد على تحقيق الآتى :

1. تقدير النتيجة المتوقعة لكل بديل حسب فروض مختلفة
2. تقرير احتمال تحقيق كل نتيجة من النتائج السابقة
3. احتساب القيمة المتوقعة (النتيجة المتوقعة × الاحتمال) لكل نتيجة
4. ترتيب البدائل المتوقعة

ثانيا : أسلوب شجرة القرارات :

تعتمد شجرة القرارات على إتاحة الفرصة أمام المدير للتفكير فى صناعة القرارات بشكل شامل ، يبدأ من تحديد هدف محدد ثم التوصل إلى عدد من

القرارات أو الحلول البديلة التى تساعد فى تحقيق الهدف محدد مما يتيح الفرصة أمامه لاختيار أنسب القرارات وأفضلها ، بالاعتماد على مقاييس كمية معينة .

وفى هذا المجال يستفاد من أسلوب الاحتمالات لإعطاء قيم معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والناتج المتوقع من حدوث كل منها .

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات الخطوات التالية :

1 تحديد المشكلة

2 تحديد الحلول أو القرارات البديلة

3 تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها لكل قرار على حدة

4 حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة

5 حساب العائد أو الناتج من كل تصرف أو كل حدث

6 اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة

ويتضح من هذا الخطوات أنها تكون فيما بينها مرحلة أساسية من البحث تشمل مركزين أساسين ، المركز الأول هو نقطة القرارات البديلة والتى يرمز لها بالمربعات وعندما يكون متخذ القرار فى مرحلة تحديد القرارات البديلة ، والمركز الثانى هو نقطة الأحداث والتى يرمز لها بالدوائر ، حيث يتحدد عندها مجموعة التصرفات أو الأحداث الممكنة كنتيجة لكل قرار من القرارات البديلة . ويوضح ذلك الشكل التالى :

شكل رقم (11)

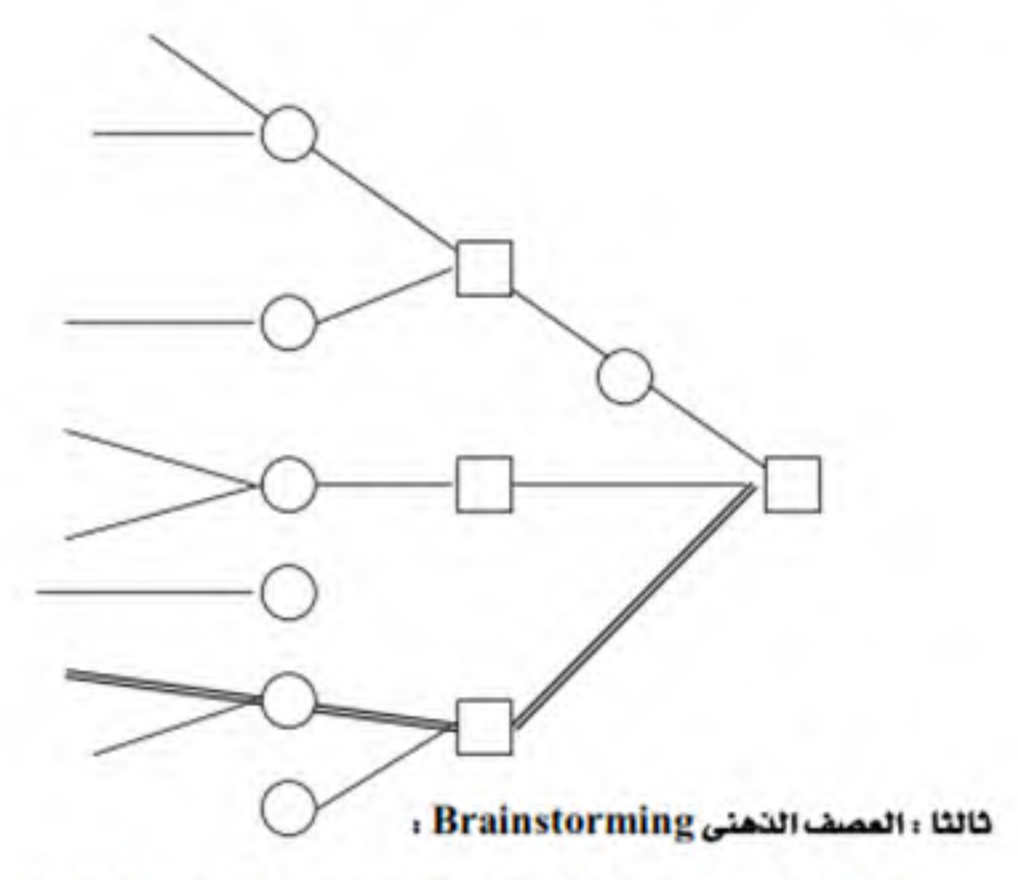
شجرة القرارات

□ نقطة قرارات

○ نقطة الأحداث الممكنة

– مسار القرارات والأحداث البديلة

= مسار القرارات الذى تم اختياره من بين القرارات البديلة



ثالثا : العصف الذهنى Brainstorming :

وهذا الأسلوب أو الطريقة هى عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويقوم المشتركون فى العصف الذهنى بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة

حتى تأتى الفكرة التى تحقق الهدف أو تحل المشكلة . وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشتركين فى حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل .

رابعا : أسلوب دلفى Delphi technique :

أتى اسم هذا الأسلوب من معبد دلفى اليونانى الذى كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل . وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل غيابيا فى اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه . وتتمثل خطوات هذا الأسلوب فى الآتى :

1. تحديد المشكلة ، ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق .
2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوى الرأى
3. تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل أو أسلوب المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها .
4. إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كل على حدة طلبا لرأيهم
5. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها فى مجموعات متشابهة
6. كتابة تقرير مختصر بالإجابات .
7. إرسال التقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلبا لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة .
8. تعاد الخطوات الخامسة والسادسة والسابعة مرة أخرى
9. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها فى شكل تقرير نهائى عن أسلوب حل المشكلة المفضل .

وهذه الطريقة وإن كانت تأخذ فترة طويلة انتظارا لمعرفة آراء وردود أفعال الخبراء وكتابة التقرير ... إلخ ، إلا أنها تناسب المشاكل المعقدة التى يمكن أن تحتمل الانتظار ، أو التخطيط طويل الأجل .

- **المشكلات الإدارية فى صنع القرار :**

يجب أن تكون القرارات الإدارية التى يتخذها المدير صائبة على إعتبار أن هذه القرارات تلعب دورا رئيسيا فى تحقيق أهداف المنظمة . ولكن فى الواقع التطبيقى يوجد عدد من العوامل المرتبطة باتخاذ القرار وتؤثر على فاعلية ومنها :-

1. صحة وسلامة القرار

فنوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الإعتماد عليه تتوقف طبيعتها على حنكة وبراعة وخبرة متخذ القرار وعلى المعلومات والحقائق المتاحة للمدير متخذ القرار وكذلك على الأساليب التى يلجأ إليها المدير عند اتخاذ قراراه .

2. بيئة القرار :

ونعنى بها البيئة المادية والسيكولوجية السائدة بالمشروع والتى تؤثر بالضرورة على طبيعة القرارات الصادرة . ففى مشروع ما قد يكون الطابع هو عدم الحسم indecisiveness ، ومن المؤكد أن هذا الإتجاه ينبع من مستوى الإدارة العليا بالمشروع وينساب إلى أسفل إلى مختلف المستويات الإدارية الأدنى ويصبها بالعدوى . وبمعنى آخر فإن السلوك والتوقعات المرتبطة بالإدارة العليا يكون لها تأثير كبير على أنواع القرارات التى تتخذ فى المستويات الأدنى وعلى مدى السرعة فى اتخاذها .

كذلك فإن مدى الثقة المتبادلة بين المديرين وبين بعضهم البعض تلعب هى الأخرى دورها فى اتخاذ القرارات . فإذا توافرت الثقة بين المديرين ، شجعهم ذلك

على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها . وإذا أنتفت هذه الثقة فإنهم سيتجنبوا بقدر الإمكان تحمل مسئولية إصدار قرارات .

أضف إلى ذلك أن هناك عوامل أخرى مرتبطة ببيئة اتخاذ القرار وتؤثر فيه مثل مدى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية وكذلك مدى ودرجة الرقابة المفروضة على المدير : فإذا تعددت الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات المديرين فماذا نتوقع منهم سوى الخوف والسلبية والتردد في اتخاذ القرار ؟

3. وقت القرار :

كثيرا ما تفوض الضغوط على رجل الإدارة أن يتخذ قراراه في عجلة من الأمر دون أن يتوافر له الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المؤثرة في الموقف وتحليلها .

4. العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار :

نحن لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية التي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم في المواقف المختلفة سواء بصفتهم الفردية في شكل مجموعات . ولهذا لا نجد غرابة في أن التعريفات الحديثة للوظيفية الإدارية تركز على كون الإدارة نشاطا يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة . فهناك تفاعل بين شخصية المدير – كظاهرة نفسية واجتماعية – وبين العمل الذي يؤديه ، وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المتميز للمديرين . وبمعنى آخر فان نماذج السلوك الإداري تميل إلى إختلاف من مدير لآخر حتى في موقف واحد . فهناك المدير الجرئ الذي يسعى جاهدا لاقتناص فرص النصر وإحراز النجاح والذي تتوافر له الطاقات الإدارية والقدرة

على حمل المسئولية والحماس وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل وتقدير ووزن الموقف والإحاطة بجوانب المشكلة المعروضة وحساب العوامل المؤثرة والوصول بحكمة إلى البديل الأنسب لحل المشكلة وإصدار قرار به . وهناك المدير بالجمود . يؤكد لنا ذلك مدى علاقة شخصية القائد الإدارى بالدور القيادى فى موقف معين .

5. مقدار المشاركة فى تخاذ القرار :

يختلف المديرين – نتيجة اختلاف وضعهم السيكولوجي – فى مدى أخذهم بمبدأ إشراك المجموعة التى تتأثر بالقرار فى عملية اتخاذ القرار وبصفة خاصة فى مرحلة استعراض البدائل الممكنة للتصرف . فهناك من المديرين من يشجع الأخذ بهذا المبدأ بصفة عامة وبعضهم يرفضه كلية والبعض الثالث يشجع الأخذ بدرجة أو بأخرى . معنى ذلك أن نماذج القيادة الإدارية السائدة بالمشروع (ديمقراطى - أوتقراطى) هى التى تحدد مدى مشاركة فى اتخاذ القرار .

- **أنماط المديرين من حيث عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات :**

هناك خمسة أنواع من المديرين من حيث سلوكياتهم فى عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات وهذه الأنماط أو الأنواع هى :-

1. النمط المتردد Histated

يشتت فكره وجهده ووقته فى بيانات لا علاقة لها بالمشكلة

2. النمط المتسرع Hurried – Hasted

يتخذ القرار بشكل سريع دون تأنى ودراسة

3. النمط الرسمى Formal

يلتزم باللوائح والتعليمات بطريقة جامدة وغير مرنة ولا يميل للتحديد والتطوير فى اتخاذ القرار.

4. النمط العاطفى Social

يغلب الجانب الإنسانى فى اتخاذ قراراته وحل المشكلات ولا يهمه ما يحدث بعد ذلك من نتائج .

5. النمط الفعال Effective

مرن تماما يتكيف طبقا لطبيعة الموقف ، ماهر فى التركيز على الحقائق ، مبتكر ، مبدع ، مطور ومتطور يتخذ القرار فى الوقت المناسب ، يحترم رأى الأخرين ويثق فيهم كما يثق فى نفسه تماما .

خلاصة القول عملية اتخاذ القرار هى عصب العملية الإدارية على مستوى جميع المنظمات صناعية كانت أو تعليمية أو خدمية . لذا كان لابد من الاتجاهات الحديثة المبدعة والمطورة للعمل الإدارى فى شتى مجالاته .

◆◆ثانيا : مفهوم وطبيعة الإبداع فى حل المشكلات (*)

(1) مفهوم الإبداع :

الإبداع هو التوصل إلى شئ جديد . وقد يكون الجديد سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس . أو خدمة تسهل لهم أمورهم . أو أفكارا يفيدون منها فى حياتهم ومعاملاتهم . وقد يكون الإبداع فى شكل السلعة أو الخدمة ، أو حجمها ومحتوياتها ، أو طريقة وموعد تقديمها ، أو تنويع استخداماتها ، أو أطالة عمرها ، أو تخفيض تكاليفها ، أو تحسين كفاءة أدائها . كما يقصد بالتوصل إلى شئ جديد أيضا تجميع أشياء موجودة فعلا ، أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة

(*) أ . د – على محمد عبد الوهاب – أ . د أحمد محمد عبد الله

مع بعضها ، وتكوين نسق جديد منها يؤدى مهمة معينة تشبع بعض حاجات الناس .

وربما انصرف الذهن عندما نتحدث عن الإبداع والإبتكار إلى ما يخترعه العلماء والباحثون فى مجال العلوم الطبيعية والهندسية والكيميائية فقط . ولكن الإبداع يمتد ليشمل كافة المجالات ، ويغطى جميع حقوق المعرفة والأنشطة الإنسانية . فهناك اختراعات فى ميدان فى بقية العلوم الاجتماعية وأن لم تكن بنفس العدد أو التأثير الذى نجده عليها فى بقية العلوم . مع أن الميدان الإجتماعى والإنسانى رحب فسيح ، ويمكن أن تبتكر فيه أشياء مهمة كثيرة . فإذا استطاع مدير أن يخفض تكاليف الإنتاج مثلا فى السلعة أو الخدمة التى تقدمها منظمته . فهذا إبداع . وإذا توصل مشرف إلى طريقة يقرب فيها بين مرءوسين ويجعلهم يعملون بروح الفريق متعاونين متضامنين نحو هدف مشترك يفضلونه جميعا ، فهذا أيضا ابتكار . وإذا أخذ مدير نظرية معينة من نظريات الإدارة وتوصل إلى طرق جديدة لتطبيقها والحصول منها على النتائج التى يسعى لتحقيقها ، فإنه بذلك يكون قد جدد وابتكر .

وهكذا فإن المجال دائما مفتوح للإبداع . بل أن الحاجة للأفكار الجديدة اليوم الأفراد العاملين لتعتبر جزءا هاما من واجبات وظائفهم . ولا شك أن الشخص الذى يؤدى وظيفته بفكر واع وعقل متفتح ونفس مستعدة للتطوير ، لأفضل بكثير من ذلك الذى يؤدى هذه الوظيفة وهو لا يرغب فى التغيير أو يخاف من التفكير الجديد أو يتحاش التطوير وهذا طبعا أمر يختلف من وظيفة لأخرى ، حسب نوع الوظيفة ومركزها وأهميتها وواجباتها وعلاقتها بالوظائف المجاورة لها . ويرى بعض الكتاب أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون فى المستقبل هى البند الأول فى التوصيف لوظيفة " مدير " . فإذا لم يجد المدير وقتا للجانب الإبداعى فى

وظيفته ، فإن فى ذلك خطورة عليه وعلى المنظمة التى يعمل فيها . وذلك لما لوظيفة المدير من أهمية وتأثير يشمل عددا من المرءوسين .

وتوجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس ، على اختلافهم فى النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات . ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الامتياز عند الإنسان . ويطلق " أدلر " لفظة الذات الإبداعية ليدلل على هذه الغريزة ويرى أنها السبب الأول أو المحرك للسلوك . وبالإضافة إلى ذلك فإن القدرات الإبداعية يمكن اكتسابها ، سواء عن طريق التعليم الرسمى أو التدريب المنظم ، أو التوجيه والخبرة العملية فى المجال الذى يعمل فيه الفرد – كما نوضح بعد قليل . أن مثل هذه الاساليب تنمى القدرات الإبداعية وتصقلها توجهها الوجهة التى تحقق أكبر فائدة منها غير أننا يجب أن ننبه فى نفس الوقت أن التعليم والتدريب ، وكذلك الخبرة ، لا تجدى كثيرا إذا لم يوجد عن الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكر

(2) أنواع الإبداع

يتخذ الإبداع صورا كثيرة ، فمن نقل شئ عن الآخرين واستخدامه لأول مرة ، الى انشاء جديد ، والتجميع أنواع من الإبداع نوردها فيها أو أكثر .

1. الإبداء التعبيرى : والذى يعنى التلقائية والحرية والطريقة الخصاصة التى يتميز أو ممارسه فن من الفنون . فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة ، وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة .

2. الإبداع الفنى : ويتمثل فى إنتاج سلعة مينة ، والخصائص التى توجد فيها والمزايا التى تتضمنها ، والوظائف التى تؤديها ، "الحاجات التى تشبعها . أنظر إلى السيارات اليابانية الآن ، بعد أن ثبت اليابانيون أقدامهم واكتسبوا

شهرة الجودة وكفاءة الأداء ، وجهوا اهتمامهم لشكل السيارة ومظهرها وجاذبيتها

3. الاختراع : ويعنى إنشاء شئ أصيل ، جديد لم يكن موجودا من قبل . ورغم أن عناصره وأجزاء التى يتكون منها موجودة . إلا أن هناك نسقا مختلفا يضم هذه الإجراء فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدى مهمة متميزة . والمثال الآن هو الروبوت ، ومن قبله الكمبيوتر ، ومن قبلهما اختراع العجلة والقاطرة والكهرباء والطائرة .. وغيرها مما يزخر به عالمنا الحديث .

4. الابداع المركب : وعبر عن تجميع غير عادى بين الأشياء . فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها فى نموذج واحد . فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التى يقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون ، ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشئ جديد ، فأنه يحقق إبداعا معينا يستفاد به . مثل السيبرناتيكية فى الأنظمة البيولوجية والالكترونية ، والذى يستخدم فى الإدارة عند النظر إلى وظيفة التغذية العكسية للمنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة .

5. الاستحداث : وهو استخدام شئ موجود فعلا ، ولكنه يطبق فى مجال جديد . أو ينظر إله بضوء وزوايا جديدة . والابداع هنا يتمثل فى القدرة على فهم المبادئ والأسس التى وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها .

(3) خصائص الأشخاص المبدعين :

للأشخاص المبدعين الذين يتوصلون لأفكار جديدة ، خصائص تميزهم عن غيرهم من الناس . وهى خصائص تتدرج على ميزان درجات ، فلا يتساوى كل الأشخاص المبدعين فيها . وإنما يختلفون فى مدى توافرها – كلها أو بعضها . وقد توجد هذه الخصائص عند حدها الأعلى عند فريق منهم ، وفى حدها الأدنى

عند فريق ثان ، كما توجد على درجات آخرى بين هذين النقيضين . كما أن هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين فى وقت معين دون غيره ، أو فى فترة زمنية معينة ، التى استخلصت من عدد كبير من الدراسات والبحوث على مجموعات متنوعة من الأشخاص المبدعين .

1. يتميز الأشخاص المبدعون باللماحية ، ولكن ليس شرطا أن يكون الشخص المبدع مرتفع الذكاء أو خارقه . ولو أن الذكاء المرتفع يساعد صاحبه على سرعة تميع الأفكار وإنشائها .

2. توجد عند الأشخاص المبدعين ايجابية عن أنفسهم . ويضعونها فى نصابها الصحيح . ويتفاءلون تجاه قدراتهم . ولكن دون غرور ، إذ أن الأخير يقتل الإبداع بدلا من أن ينميه .

3. يتميز المبدعون بأصالة التفكير ، وعدم التقليد الجامد أو غير الواعى . وإذا نقلوا عن الآخرين شيئا فهم يضفون عليه بعدا جديدا ... فى اللون أو الحجم أو الشكل أو طريقة الإستخدام . إلخ

4. تتوفر عند المبدعين القدرة على التعبير عن عواطفهم ، وأفكارهم ولديهم إحساس بما يدور حولهم من أشياء تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم .

5. يهتم المبدعون بطبيعة المشكلة ، ويحاولون تعريفها جيدا ، ويتوفر عندهم قدر من التحدى يحركهم نحو علاجها .

6. يفكر الأشخاص المبدعون قبل الإجابة عن المشكلة ، ويجعلون الحقائق والمعلومات ويثيرون الأسئلة التى تضئ لهم الطريق نحو الحل .

7. وبالتالى فهم يؤجلون حكمهم حتى يختمر الموضوع فى أذهانهم . وبعدها يكون تفكيرهم خلاقا تأمليا ، لا يعتمد على النوازع الشخصية أو الانفعال اللحظى .

8. يتوفر عند المبدعين خيال واسع وغنى وغريب . ولكنه ليس بأى حال من الأحوال شاذا أو مجنونا – كما يسود عند البعض الاعتقاد الخاطئ بأن المخترعين أو خارقى الذكاء أشخاص " غير طبيعيين " .

9. يتميز المبدعون بالمرونة ، اذ يخرجون بأفكارهم عن الأنماط أو القوالب الموضوعة للأشياء ، فهم لا يرونها بيضاء أو سوداء فقط ، بل ينفذون إلى الألوان والدرجات الأخرى .

10. ومن صفاتهم أيضا الحماس تجاه أفكارهم وأعمالهم والأشياء التى يدور حولها اهتمامهم . كما يتميزون بالاجتهاد والمثابرة لتحقيق الغاية التى يسعون إليها .

11. كما يتميز المبدعون بالإصرار ، ومقاومة العقبات التى تثور فى طريقتهم ، وعدم الانسحاب أو الاستسلام وكذلك تجاهل النقد المثبط للهمم ، والمواجهة المواقف الغذائية التى تقف عائقا فى سبيل أنشطتهم .

12. يحرص المبدعون على تسجيل أفكارهم ، وتحليلها ، وعدم التعجل عند الوصول إلى فكرة جديدة ، بل يعطونها الوقت الكافى لكى تختمر .

لذا نرى أن الإبداع سمة لازمة وحيوية فى شتى المجالات وخاصة مجال الإدارة لكونها عملية مستمرة من إتخاذ القرارات.

الفصل التاسع

الرضا (الاستياء الوظيفي)

مقدمة

مفهوم الرضا الوظيفي

علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية

العوامل المرتبطة بالفرد المؤثرة على شعوره بالرضا أو الاستياء

علاقة الرضا الوظيفي ببعض العوامل الأخرى

الفصل التاسع

الرضا – الاستياء الوظيفي

مقدمة

الرضا – أو الاستياء – هو شعور الفرد ودرجة تقبلة – أو تزمره للبيئة المحيطة به – والمجتمع من حوله كذلك داخل المنظمات على مستوى الفرد أو مجموعة من الأفراد – فدرجة الرضا عن الوظيفة – أو الاستياء تعكس مدى الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة . وكيفية تهيئة ظروف العمل للوصول إلى الحد المطلوب والمتوقع للإنتاجية من العامل .

أ) مفهوم الرضا الوظيفي :

هناك أكثر من مفهوم للرضا الوظيفى – كلها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضائه عن عمله ، إلا أن المفهوم الذى يمكن أم يكون أكثر قبولا فى هذا المجال هو " درجة رضا العاملين أو عدم رضائهم عن وظائفهم وفقا لتصوراتهم الخاصة " وتحدث حالة الرضا هذه عندما يجد العامل توافقا تاما بين خصائص عمله ورغباته ، وهو بطبيعة الحال بين التناسب بين توقعات الفرد من وظيفته وبين العائد الذى يمكن الحصول عليه من هذه الوظيفة ، وهو بذلك يصبح مرادفا لنظرية العدالة التى تتلخص فى أن ما يتوقع الفرد الحصول عليه من عمله مقارنا بما يبذله من جهد فى هذا العمل يتكافأ مع ما يتوقعه عامل آخر يزاول نفس العمل مقارنا بما يبذله هذا العامل الآخر من جهد .

وهذا ويمكن أن يعزى الرضا الوظيفى إلى الفرد نفسه أو إلى مجموعة من الأفراد إذ يمكن أن يقال أن شخصا ما يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفى أو أن قسما معينا من أقسام التنظيم – قسم أمثلا – يتمتع بدرجة عالية من الرضا ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الرضا قد ينطبق على بعض مكونات الوظيفة دون غيرها

، وعلى سبيل المثال يمكن القول أن شخصا ما فى التنظيم يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفى على الرغم من أنه غير راض عن نظام الإجازات ، داخل المنشأة أو داخل القسم الذى يعمل فيه .

ولقد توصل Porter إلى مدخل حديث لقياس الرضا الوظيفى يوجد علاقة بين الظروف الحقيقية المحيطة بالعامل وبين ما يتوقعه العامل من ظروف مثالية .

ب) علاقة الرضا الوظيفى بالإنتاجية :

من المفترض أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفى تؤدى حتما إلى إنتاجية عالية ، ولكن أثبتت البحوث أخيرا خطأ هذه الفروض ، إذ وجد أن العاملين الذين يتمتعون بارتفاع فى درجة الرضا الوظيفى ربما ترتفع إنتاجيتهم أو تنخفض وقد يكون إنتاجيتهم بدرجة متوسطة ومعنى ذلك أن العلاقة بين الرضا الوظيفى والإنتاجية معقدة إلى درجة كبيرة ، وهى تتأثر بعدة عوامل كالمكافآت أو الحوافز التى يتلقاها العامل ولقد وجدة بعض الأبحاث أن هناك معامل ارتباط بين الرضا الوظيفى وأداء الموظف إلا أن هذا العامل كان ضعيفا وأهميته النسبية محدودة من الناحية الإحصائية والأكثر من ذلك أن سؤال أثير فى مجال الرضا الوظيفى ودرجة الأداء مؤداه هل يؤدى الرضا الوظيفى إلى الأداء أم أن الأداء يؤدى إلى الرضا الوظيفى ؟ وفى هذا المجال توصل Porter إلى نموذج يدل على الإنتاجية تؤدى إلى الرضا الوظيفى كما هو موضح بالشكل التالى :

← الأداء ← المكافأة ← عدالة الإدارة فى المكافأة الرضا

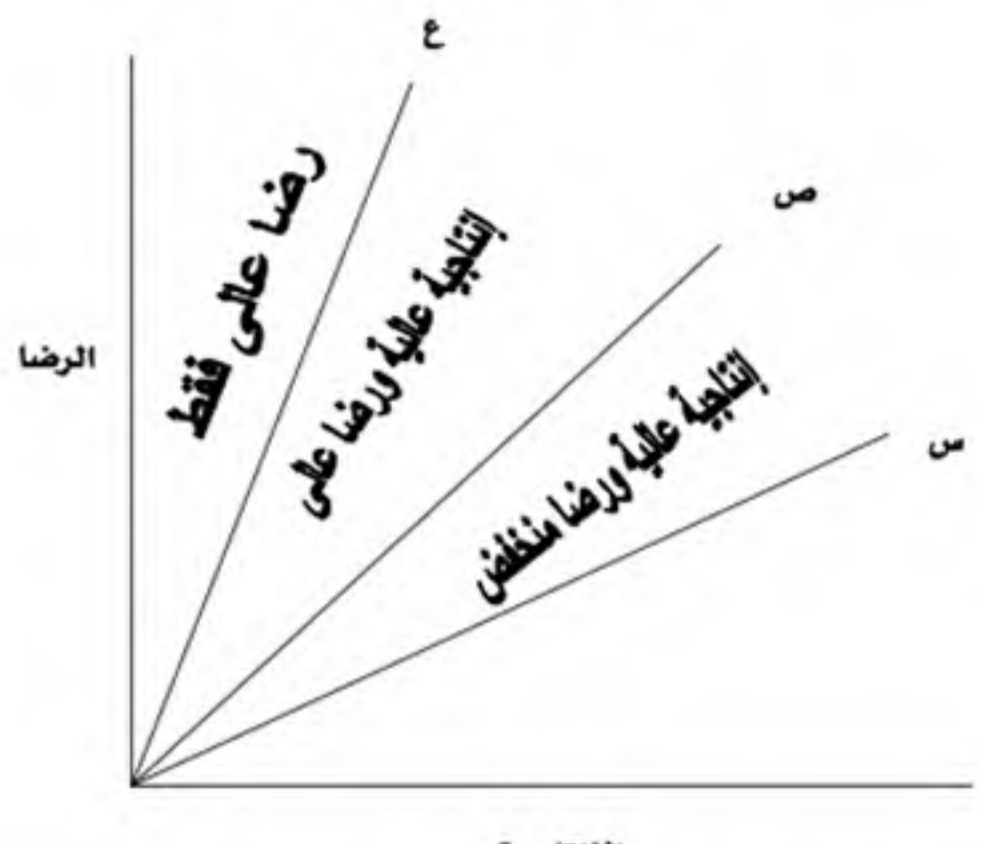
أى أن الأداء إلى مكافأة العامل ولو تميزت هذه المكافأة بالعدالة وفقا لنظرية العادالة Equity Theory فإن النتيجة الحتمية هى رضا العاملين فى التنظيم .

إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن العلاقة بين الرضا الوظيفى والإنتاجية يوضحها الشكل رقم(11)

إلا أنه يمكن ان يقال وبصفة عامة أنه من المستحيل الإبقاء على درجة عالية من الرضا الوظيفى مع درجة منخفضة من الإنتاجية ، كما أنه من المشكوك فيه أن تكون هناك درجة منخفضة من الرضا الوظيفى مع درجة عالية من الإنتاجية فى الأجل الطويل . ومن هنا نجد أن العاملين دائما يتفادون ويتحاشون بل ويقاومون أيضا ما يمكن أن يسبب لهم حالة من عدم الرضا وعلى الإدارة أن توازن دائما بين الحالات التى ينتج مزيج من الرضا الوظيفى والإنتاجية .

الشكل رقم (11)

العلاقات بين الرضا الوظيفى والإنتاجية



ج) العوامل المرتبطة بالفرد والتي تؤثر على شعوره بالرضا نوجزها في :-

1 -الداخلية المرتبطة بالعمل :

- ملائمة العمل لطموح الفرد .
- توافر الفرصة على التعليم واكتساب المهارات .
- الشعور بالفخر حين الإنجاز وبارتفاع المكانة بين الزملاء .
- الاعتراف والتقدير والشهرة .
- احترام الذات .
- الشعور بأداء خدمة عامة لأفراد المجتمع .
- الشعور بخدمة الشركة ذاتها .
- توافر فرص الاتصال بالغير .
- توافر فرص الاتصال بإدارة الشركة .
- توافر الحرية والاستقلال في العمل واتخاذ القرارات .
- وجود تحديد واضح لأهداف العمل وواجباته .
- توافر الفرصة للعمل الخلاق وللتعبير عن الذات .
- توافر الفرصة للمشاركة مع الآخرين في اتخاذ القرارات .
- وجود سلطات ومسئوليات مرتبطة بالعمل .
- توافر الفرص للانطلاق .
- انطواء العمل على عنصر التحدي .
- انطواء العمل على عنصر الإثارة

- التخصص .
- السهولة .
- توافر فرص السفر والنقل .
- تأثير العمل على صحة العامة .
- توافر عنصر المغامرة .
- القلق والضغوط التى ينطوى عليها العمل
- كمية العمل ودرجة روتينية .
- متطلبات عامل السرعة فى أداء العمل .
- الواجبات غير المستساغة .
- المظهر الخارجى للعمل واستساغة الآخرين له .

2 -الإشراف :

- التعاطف والعدالة .
- الدبلوماسية والتسامح .
- التقييم الموضوعى لأداء المرؤوسين .
- إعطاء المعلومات المتعلقة بالتقدم فى العمل .
- التقدير والمديح .
- التعاون .
- التشجيع .

- المقدرة على فهم الآخرين .
- المقدرة على معالجة الآخرين .
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات .
- درجة اجتماعية المشرف .
- تواجد المشرف حين الحاجة إلى رأيه وخبرته .
- ولاء المشرف للعمال .
- توكيل السلطة .
- طريقة النقد .
- أسلوب الانضباط .
- الاتساق في إصدار الأوامر .
- المقدرة الفنية المرتبطة بالعمل .

3 ظروف العمل :

- نظافة مكان العمل .
- درجة جاذبية كل ما يحيط بمكان العمل .
- توافر ما هو مطلوب من العدد والآلات والإمدادات
- الكفاءة التشغيلية للعدد والآلات .
- درجة الحرارة والتهوية .
- الدخان الضوضاء ، السخونة ، والروائح .
- اشتراطات الأمن

- الموسيقى .
- التسهيلات الخاصة بالملاعب والنوادي ودور السينما والمسرح والمطاعم .
- الإمكانيات الطبية .
- الموقع الجغرافى لمكان العمل .
- ساعات العمل .

4 **الأجور:**

- مستوى الأجر / المرتب وملحقاتهما .
- المشاركة فى الأرباح .
- العلاوات الدورية .
- كفاية الأجر / المرتب لحياة كريمة
- العدالة فى أنظمة الأجور / المرتبات .

5 **فرص الترقى :**

- الترقى على أساس الكفاءة .
- الترقى على أساس الأقدمية .
- التنمية الذاتية اكتساب الخبرات .
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالترقى .
- المزايا الاجتماعية المرتبطة بالترقى .
- علاقة الترقى بالطموح الفردى .

- الترقى من الداخل .
- سياسات الترقية بصفة عامة .

6 الاستقرار:

- دوام العمالة واستقرارها .
- استقرار الشركة .
- الأقدمية .
- شعور الشركة بقيمة الفرد .
- الشعور بالانتماء إلى مهنة ما .
- فرص التعليم .
- العوامل الخارجية المؤثرة على الاستقرار مثل الضغوط السياسية وما شابه ذلك .

7 الإدارة :

- اتجاهات الإدارة حيال العاملين ومدى تعاونها مع ممثليهم .
- رغبة الشركة فى الإنفاق على الفرق الرياضية والملاعب والاسكان وكافة التسهيلات الأخرى .
- عدالة الإدارة ونواياها تجاه العاملين .
- سياسات الشركة وإجراءاتها .
- الشعور بالفخر تجاه الشركة ومنتجاتها .
- البرامج التدريبية .

- قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها .
- هيكل التنظيم .
- سمعة الشركة .
- العلاقات العامة بين الشركة والأطراف المعنية .
- القدرة على التنبؤ والتخطيط .

8 النواحي الاجتماعية للعمل :

- طبيعة العلاقات بين العاملين داخل الشركة وخارجها .
- التعضيد الاجتماعي .
- العلاقات الثنائية بين العاملين .
- مدى حركية الجماعات .
- درجة التوازن في تكوين فرق العمل .
- الجهود الجماعية ودرجة التعاون .
- حجم وظائف جماعات العمل
- الشعور بالفخر للانتماء لجماعة ما.
- الشعور بالفخر لإنجازات الجماعة .
- العلاقات داخل الإدارة .
- سمعة القسم أو الإدارة .
- التميز .

9 الاتصالات :

- المعلومات المتعلقة بأية تطورات قد تحدث .
- المعلومات المتعلقة بأهداف الشركة .
- المعلومات بسياسات الأفراد وإجراءاتها .
- المعلومات المتعلقة بخطوط السلطة .
- نظام الاقتراحات .
- وضوح التعليمات الإرشادية .
- التقارير السنوية .
- مطبوعات الشركة (جريدة ، مجلة ، ...الخ)

10 المزايا :

- اشتراطات إنهاء الخدمة .
- اشتراطات مواجهة الحالات الطارئة (مرض ، حوادث ...الخ)
- الإجازات والعطلات الرسمية وما فى حكمها .

ويوضح الجدول التالى طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات العشرة من العوامل المرتبطة بالعمل وبين الشعور بالرضاء / الاستياء من العمل .

العوامل المرتبطة بالعمل فى علاقته بالرضاء / الاستياء من العمل

العامل	ترتيب الأهمية	درجة المساهمة فى الشعور بالرضاء والاستياء
1- النواحى الداخلية	الخامس	يساهم فى إحداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء
2- الإشراف	السادس	يساهم مساهمة كبيرة فى إحداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء
3- ظروف العمل	التاسع	يساهم مساهمة قليلة فى إحداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء
4- الأجور	الرابع	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالاستياء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالرضاء
5- فرص الترقى	الثالث	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالاستياء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالرضاء.
6- الاستقرار	الأول	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالرضاء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالاستياء .
7- الإدارة	الثانى	يساهم بدرجة أكبر فى إحداث الشعور بالرضاء وبدرجة أقل فى إحداث الشعور بالاستياء .
8- النواحى الاجتماعية	السابع	يساهم مساهمة كبيرة فى إحداث الشعور بالرضاء والاستياء.
9- الاتصالات	الثامن	يساهم فى إحداث الشعور بالاستياء.
10 – المزايا	العاشر	لا يؤثر على أى من الشعور بالرضاء أو الشعور بالاستياء .

د) علاقة الرضا الوظيفي ببعض العوامل الأخرى :

تميل درجة الرضا الوظيفي إلى الارتباط ببعض العوامل الأخرى والتي يمكن أن نذكرها فيما يلي :

1 معدل دوران العمل ومعدلات الغياب :

Turnover And Absenteeism

كما هو متوقع فإن الرضا الوظيفى يميل إلى الارتباط بدرجة معينة مع معدل دوران العمل فيها – ومن هنا فإن العاملين الذين يشعرون بحالة من عدم الرضا الوظيفي يميلون إلى ترك المنظمات التى يعملون فيها . وبنفس المنطق ونفس العلاقة يمكن القول أن هذا الارتباط موجود أيضا بين الرضا الوظيفى ومعدلات الغياب بمعنى أن العامل الذى يشعر بدرجة أقل من الرضا الوظيفى يميل إلى التغيب عن عمله .

2 السن : Age

فيما يتعلق بخصائص العامل فإن الكثير من الأبحاث أفادت بوجود علاقة إيجابية بين عمر العامل ودرجة رضائه الوظيفى بمعنى أنه كلما تقدم سن العامل كلما كان أكثر رضا عن عمله ووظيفته ، ربما كان ذلك لتكيف العامل مع عمله خلال هذه المدة الطويلة من حياته الوظيفية ، بالإضافة إلى خبرته الطويلة التى اكتسبها من هذا العمل . وعلى الوجة الأخر فإننا نجد أن العامل الذى لازال صغيرا فإنه يتوقع دائما مزيدا من الترقى Promotion ومزيدا من ظروف العمل الأخرى الطيبة ، ومن هنا فإن أى شئ يقلل من هذه التوقعات يسبب له قلقا ونقصا فى الرضا الوظيفى ، وعموما يمكن القول أن العلاقة بين الرضا الوظيفى والسن قد ظهرت بصفة عامة على مستوى معظم

الشعوب حيث أفادت بعض الدراسات أن الكثير من المجتمعات يتمتع فيها العاملون المتقدمون فى السن برضا وظيفى أكبر .

3 الوظيفة Position

أظهرت الدراسات التى تمت على المجموعات الوظيفية علاقات منتظمة بين المستويات الوظيفية العليا بدرجة عالية من الرضا الوظيفى — ولقد افاد أحد التقارير الخاص بمجموعة من الدراسات أن نسبة الأفراد الذين يختارون وظائفهم مرة أخرى لو خيروا فى اختيار هذه الوظائف كانت تتراوح بين 89- 91٪ بالنسبة للوظائف المهنية بينما كانت تتراوح بين 16- 62٪ بين العمالة الماهرة وغير الماهرة . وفى استقصاء أخر تبين أن 55٪ من المديرين يرغبون الاستمرار فى عملهم الحالى نظير 16٪ من العمالة غير الماهرة . وانطلاقا من هذه الدراسات يمكن القول أننا نتوقع من رجال الإدارة درجة عالية من الرضا الوظيفى أكثر من تابعيهم أو مرءوسيهم ، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض الاستثناءات حول هذه القاعدة ومما هو جدير بالذكر أن درجة الارتباط القوية بين درجة الرضا الوظيفى والمراكز الإدارية العليا انصرفت أو انطلقت إلى الكثير من دول العالم ومنها الاتحاد السوفيتى والولايات المتحدة الأمريكية — ألمانيا — إيطاليا — السويد — النرويج — كل هذه أثبتت بوجود درجة عالية من الرضا الوظيفى بين الوظائف العالية .

الفصل العاشر

السلوك الإدارى فى ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

تمهيد

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة .. لماذا ؟
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين الأداء
  - الأسس
  - المراحل
  - الرقابة

الفصل العاشر

السلوك الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لتحسين الأداء

تمهيد

إزاء التغيرات العالمية السريعة و المتلاحقة و التى فرضت على المنظمات و المؤسسات تحديات عديدة لابد من مواجهتها من أجل مسايرة هذه التغيرات، و إلا تاهت إدارة هذه المنظمات فى غياهب مظلمة و راحت طي النسيان ،لذلك ظهرت الفلسفات و الأساليب الإدارية الحديثة التى تنادى و تساعد على التطوير و التحديث المستمر من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين لمواكبة الاتجاهات المعاصرة و من هذه الفلسفات و الأساليب :-

الإدارة بالنظم ، إدارة الأزمات و الكوارث ، و الإدارة بالمشاركة ، و الإدارة بالاستثناء ، و الهندسة الإدارية (إعادة البناء) و فلسفة إدارة الجودة الشاملة و كيفية تطبيقها كأحد الإتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤثر في تطوير السلوك لدى جميع العاملين بالمنظمة أو المؤسسة أو المشروع . تجاريا كان أم صناعيا من أجل تطوير كفاءة الأداء .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة ومن تلك التعريفات مايلى :

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها" القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهله مع الاعتماد على تقيم العميل فى معرفة مدى تحسين الأداء

ومن وجهة نظر أخرى تعنى إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الإنتاجي ،الإيقاع المستمر هو "اصنع المنتجات صحيحة منذ فكرت

المرة الأولى أي افعل أي شئ فنيا أو تنظيميا أو خلاف ذلك بجودة منذ فكرت فيه "

وهذا يعنى أن حدوث الجودة يقع على الصانع سواء كان عامل تجميع أو تشغيل أو صيانة أو خدمات

وهناك تعرف آخر هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " بعض المبادئ التوجيهية

والفلسفة التى تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التى يتم توفير للمنظمة بالإضافة إلى النظام الداخلى الذى يحكم عمل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين فى الوقت الحاضر وفى المستقبل وهى خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل فى نموذج نظامى موحد لتحقيق التحسن المستمر.

ويعرفها هتشنس G.Hutchins بإنها مدخل الإدارة المنظمة الذى يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين والمنظمة والجميع كما يعرفها جابلونسكى j.r.Jabianski بإنها شكل تعاونى لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل وبناء على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى الجودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين .

- **لماذا الاهتمام بالإدارة الجودة الشاملة :-**

1. إن نظام الجودة الشاملة يؤدى إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
2. إن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات .
3. فى ظل الظروف التنافسية التى تعيشها مؤسسات الأعمال ، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق ميزة تنافسية فى السوق .
4. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة اصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 .
5. المساهمة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
6. تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارة المنشأة ككل.
7. التغلب على العقبات التى تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.
8. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد- والشعور بالانتماء فى بيئة العمل .
9. توفير المزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنطقة ككل .
10. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها .
11. إحراز معدلات على من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعى بالجودة فى جميع إدارات المنظمة .
12. تحسين سمعة المؤسسة فى نظر العملاء والعاملين .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملى :

1 ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة .فيجب على الإدارة العليا بالمنشأة أن تدرك مسؤلياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسئولية قيادة التغيير فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من العقبات التى تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على مستوى أدارى أخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه فتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطور الذى يترجم فى صورة خطط ومواصفات واختيارات ثم يلى ذلك التنفيذ الفعلى.

2 صورة وجود أهداف محددة تسمى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف والمدخل الأولى فى إدارة الجودة الشاملة .

3 إن الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهه باحتياجات ورغبات المستهلك فى الأجل الطويل دون التركيز بدرجه أساسية على تحقيق الربح من الأجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل .

4 التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة فى تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة أكثر من أى وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض الكتاب إلى ابعد من ذلك بالقول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات

المختلفة داخل الهيكل التنظيمي بل ضرورة إيجاد ذلك النوع من التعاون . بين إدارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق الجودة الشاملة .

5 ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها:

- العصف الذهنى
- تحليل السبب والأثر
- تحليل البيانات
- الجداول الإحصائية
- الأعمدة البيانية
- الرسوم البيانية المدرجة
- الرسوم البيانية الخطية
- لوحات التشتت
- خرائط المراقبة
- مبدأ باريتو
- الأساليب الإحصائية الأخرى

6 ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات التى ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة .

7 إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله .فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أن الإدارة تطلب المزيد منهم ومن الصعب إرضاؤها فى جميع الأحوال مما يترتب على ذلك من فشل فى تحقيق الأهداف المحددة و انخفاض الجودة بصفة عامة .

8 ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتى قد تكون أحد الأشكال التالية :

-الخوف من التقدم بأفكار جديدة .

-إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة أفضل ، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها خوفه من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء .

-الخوف من انخفاض معدل الأداء .

-الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن .

-الخوف من عقوبات الإدارة فهناك رئيس العمل الذى يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه .

-عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة أفضل ، لمجرد الإلتزام باتباع قواعد أو لوائح معينة .

9 التدريب المستمر

فجميع العاملين بالمنشأة بحاجة إلى التدريب الذى يجعلهم فى وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التى تتم فى المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل أفضل وفى جميع الأحوال ينبغى أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية فى المواد التدريبية التى تتعلق

بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التى تؤدى إلى تحقيق مستويات جديدة من الجدارة وتمكين المنشأة من التصدى لمشكلات تتسم بمزيد من التحدى.

10 النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائى وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية.

عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قبل سرد أهم العقبات التى تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد يكون من المناسب التعرض لأهم الأمراض المنتشرة والتى لا تحقق الجودة بالمنظمات بصفة عامة بإعتبارها أساسية ومترابطة مع هذه العقبات وهى كما حددها " إدوارد ديمنج Edward Deming " كالتالى:-

أولا : إنعدام التساوى فى الهدف والغرض . فكثيرا ما يقسم الأهداف إلى شهرية ، ربع سنوية ، سنوية وغيرها ، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته وهذا ما أشار إليه " ميرتا Marta " فى دراسته كسبب من أسباب تدهور القدرة التنافسية للشركات الأمريكية فى أسواقها المحلية والدولية .

ثانيا : التركيز على الأرباح قصيرة الأجل وهذا أيضا ما أوضحته كثير من الدراسات عن أسباب إنخفاض النصيب السوقى للشركات البريطانية فى ظل المنافسة الدولية .

فعلى سبيل المثال أوضح أحد المراكز الإستشارية فى بريطانيا أنه بينما يشير الإستشاريون الأوربيون على شركاتهم بترك الأسواق التى تبدو غير مربحة

فإن اليابانيين يفعلون عكس ذلك حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات التى تنعكس فى فلسفتهم الإدارية ، والتى تتضمن الآتى :

1. النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف .
2. تقديم أفضل ما يمكن لعملاء الشركة .
3. الوفاء باحتياجات العاملين داخل الشركة .
4. تحقيق الربح .

ومعنى ذلك أن الأهداف العامة لشركات الأعمال اليابانية والتى ساعدت فى النجاح هى الإهتمام بالنمو أكثر من تحقيق الربحية فى الأجل القصير أو العمل على زيادة حجم المبيعات بشكل أسرع من أى منافس فى السوق ، ثم يلى ذلك عددا من السياسات الخاصة والتى تتعلق بتحديث المنتجات أو إعادة تصميمها عندما تكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ،ثم يلى ذلك عددا من السياسات الخاصة والتى تتعلق بتحديث المنتجات أو إعادة تصميمها عندما تكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ، كما يتم وضع الأسعار فى مستويات مصممة من أجل تحقيق صورة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم التسويق الفعالة لإحتياجات الأذواق عندما تشتد المنافسة والخطورة .

وعلى الجانب الأخر نجد أن العامل الأساسى فى فلسفة المنشآت البريطانية والذى أدى إلى عدم نجاحها هو التركيز على نموذج الربح ، والذى يلزمها بعدد من السياسات الفرعية أهمها :

- إن الشركات البريطانية يجب أن تسحب منتجاتها من السوق عندما يثبت النظام المحاسبى أنها غير مربحة ، ولسوء الحظ فغالبا ما يوضع النظام المحاسبى على أساس الطرف الموجود بالفعل بالنسبة لأساليب الإنتاج

والتوزيع دون النظر إلى التكلفة التى يمكن تحقيقها فى ظل أساليب جديدة وبأحجام مختلفة.

- إن الشركات البريطانية مطالبة بتحديد أسعار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح .
- إن تكلفة النظام الفعال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للأسواق التى تقوم الشركات البريطانية بخدمتها فى الوقت الحالى وتحقق ربحية ، والأسواق سوف تفتح فقط فى الحالة التى يؤدى دخولها إلى زيادة الإنفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة المبيعات .

أن الخطط والأهداف ستوجه بصفة مبدئية إلى تحقيق الربح من خلال الأساليب والإمكانيات المتاحة للشركة أكثر من إيجاد طرق عمل جديدة لتنمية وضع الشركة فى الأجل الطويل .

ثالثا : إدارة الشركة بالأرقام والزيادات الهامشية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الأخرى مثل رضاء المستهلك – تكوين إنطباع جيد عن المؤسسة تحسين الجودة – زيادة النصيب السوقى .. إلخ .

رابعا : زيادة التكاليف الباهظة للعلاج الطبى للموظفين وكذلك التكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات مكان العمل .

خامسا : عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم

والمهتم بقضايا الإدارة لا يستطيع أن يلمس تأثير ذلك العامل على جودة الأداء فعدم إستقرار القيادة وتغيرها الدائم يصرف المسئولون عن مفهوم إدارة الجودة ولا ينظرون إليها فهم مشتغلون فى قضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم أكثر أهمية وثم لا يفلح القادة فى تطوير منتج ذات جودة عالية يفى بإحتياجات

المستهلك ورغباته كما فعلت كثير من الشركات العالمية العملاقة فى هذا المجال .

سادسا : التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد فى تحقيق جودة أعلى ، وبالتالى تتحول الإدارة إلى إدارة بالأرقام أو بالتخويف ، وتأثير ذلك فى تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات قصيرة الأجل وإضافة إلى ذلك هناك الكثير من الانتقادات الأخرى التى وجهت لتقييم الأداء كما فى البداية

أما العوائق لبدأ برنامج الجودة فهى :

أولا: الأمل فى أن الشعارات قد تؤدى إلى تحسين الجودة

ثانيا: التدريس غير الواعى لحل المشكلات والأساليب الإحصائية الأمر الذى يؤدى إلى الاستخدام غير السليم لها فى تحليل البيانات وبالتالى الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة ، كما أن انتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها فى تحليل البيانات بدون وعى كاف للمفاهيم والطرق الإحصائية غالبا ما يؤدى إلى نتائج غير سليمة

1. الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدى إلى تحسين الجودة

2. إنخفاض المستوى التعليمى بالمدارس والجامعات ، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل فى الشركات الجيدة ، الطريقة السليمة فى التعليم هى البحث عن معلم أو أستاذ جيد (Master) ، يمكن التتلمذ على يديه كما كان يعمل اليابانيون

3. تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة فى المنشأة ، يسلب المسؤلية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة ، وذلك لأن الجودة مسؤلية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين

4. الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها

5. البحث عن أعذار كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " إدارة الجودة " عندنا تقوم بعملها أو " لدينا رقابة الجودة " أو "أننا ننفذ المواصفات

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هى على النحو التالى :

أولا : مرحلة اقتناع وتبنى الإدارة لفلسفة إدارة الجودة

وفى هذة المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها فى تطبيق تظلم إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأت بتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته .

ومتطلباته والمبادئ التى يستند عليه .

ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة فى هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشاة ككل .

ثانيا : مرحلة التخطيط

و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ، وفى هذه المرحلة أيضا يتم اختيار :

- الفريق القيادى لبرنامج إدارة الجودة .
- المقررين .
- المشرفين .

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق .

ثالثا : مرحلة التقويم

وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتى يمكن فى ضوء الإجابة عليها تهيئة الرضية المناسبة للبدء فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

ما هى الأهداف التى تسعى المنشاة إلى تحقيقها ؟

ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟

ما هى المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتى تستهدف تحسين الأداء ؟

هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها فى الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف ؟

ما هى المنافع التى يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

ما هى متطلبات تطبيق النظام بفاعلية داخل المنشأة ؟

ما هى أهم العقبات التى يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعا: مرحلة التنفيذ

وفى هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة .

خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التى تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة فى عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.

وفيما يلي سوف نتناول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال :-

أولا: أسس التطبيق وتشتمل على :-

1. التغيير
2. المستندية
3. التخطيط الإستراتيجي
4. استثمار الهيكل التنظيمي في تشكيل فرق العمل
5. القيادة الفعالة
6. التدريب
7. العمليات
8. التحسين المستمر

ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشتمل على:-

1. المرحلة الصفرية (الإعداد)
2. المرحلة الأولى التخطيط
3. المرحلة الثانية التقديم والتقدير

4. المرحلة الثالثة التطبيق النهائى

أ إعداد مدربين داخليين

ب تدريب قوة العمل

ج تشكيل فرق العمل

د تدريب فرق العمل

ه التحسين

ثالثا: الرقابة من أجل استمرارية الجودة:-

خطوات التحسين وبعض الأساليب التى يمكن إستخدامها فى ضوء إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (15)

يوضح خطوات التحسين

(4) امنع Prevent	(1) حدد Define
(3) صحح Correct	(2) حلل Analyse

خطوات التحسين :

أولاً : حدد **Define**

وتشمل على تحديد الأهداف،ونوع وشكل العملية المراد تحسينها ، والموارد اللازمة وتحديد القائد،والأدوار والمسئوليات لكل عضو،ثم تحديد الخطة الموجزة للتنفيذ.

ثانيا : حلل **Analyse**

تحليل المشاكل الحالية من خلال استخدام مقاييس رقمية أو غيرها .

تحليل الأسباب الرئيسين للمشكلة من وجهة نظر أعضاء الفريق .

ثالثا : صحح **Correct**

اقتراح خطوات التصحيح الممكنة من خلال تجارب الفريق ، ثم اختيار أسلوب التصحيح الأمثل من الاقتراحات المقدمة ، وإعداد خطة لكيفية تنفيذ التصحيح ، يليها التطبيق ثم إبلاغ نتائج التصحيح الفعلية .

رابعا : إمنع **Prevent**

أى منع وتفادى التكرارات الخاطئة كأسلوب وقائى ، وذلك من خلال اقتراح الخطوات الوقائية الممكنة ، ثم اختيار الأسلوب الوقائى الأمثل ، ثم التخطيط للوقاية ، فالتنفيذ ، وأخيرا التحقق من الوقاية للتأكد من أن التصحيح والوقاية قد عالجا المشكلة وأنها لن تتكرر ثانية .

ومن أساليب إدارة الجودة الشاملة التى يمكن استخدامها فى هذه المرحلة الآتى :

(1) نموذج العملية **The Process - Modeling**

يمكن تعريف العملية على أنها سلسلة من التصرفات التى تؤدى إلى نتيجة محددة وبالمثل فى إدارة الجودة الشاملة فتعرف العملية على أنها سلسلة من العمليات التى ترتبط مع بعضها البعض لتؤدى فى النهاية إلى نتيجة لها قيمة أكبر . وتنشأ هذه القيمة من تحويل الموارد المختلفة مثل الأفراد والوسائل والموارد والأدوات وغيرها .

وهكذا فارتباط العمليات وتتاليها يؤدى فى النهاية إلى مخرج ذو قيمة عالية . ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل العملية بشكلها الهام إلى مجموعات صغيرة من العمليات المتكاملة [مخرجات كل عملية مدخلات للعملية التالية] وذلك للتوصل إلى تحديد درجة تحقيق الأهداف المرجوة من خلال :-

- تحديد المدخلات الخاصة بكل عملية والمخرجات المستهدفة منها.
- تحديد ضوابط العملية من أساليب التدريب ، والإمكانيات اللازمة ، ومواصفات الجودة المطلوبة للعملية فى ضوء احتياطات الأفراد .

ويفيد هذا الأسلوب فى إثارة الأفكار لجميع المشاركين فى أداء العملية وتحقيق الاتصال والفهم المشترك والتمكن من التحديد الدقيق للمتطلبات وتطوير الخطط الوقائية الفعالة .

(ب) أسلوب الرسم البيانى لظهر السمكة [السبب والنتيجة]

Fish Bone Diagram

يهدف هذا الأسلوب إلى إثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة والحلول الممكنة كما يساعد على جمع البيانات والمعلومات لتصنيف عدد أكبر من الموضوعات

والقضايا فى مجموعات مختلفة من الأسباب لتحديد العلاقات بين العوامل المختلفة المؤثرة على العملية بما يمكن من إدارتها بشكل أفضل.

ويتم العمل بهذا الأسلوب من خلال الخطوات التالية :-

تحديد المشكلة وتسميتها .

تحديد المجموعات الرئيسية للأسباب المؤدية للمشكلة .

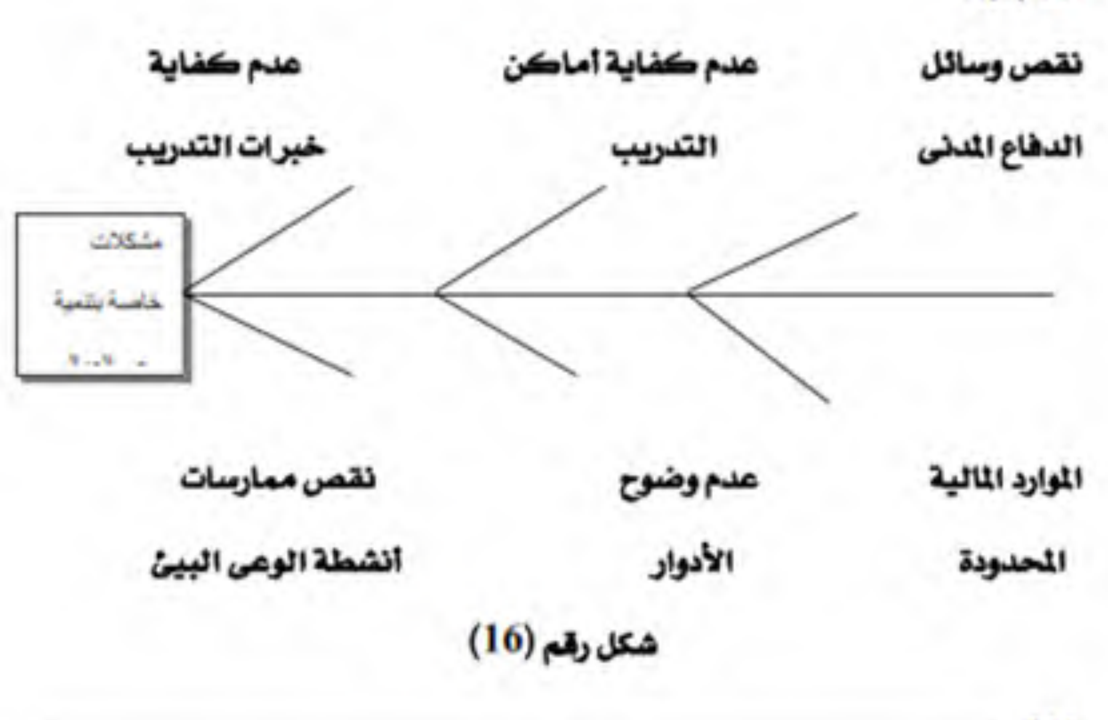
إثارة الأفكار لتحديد الأسباب الثانوية .

استبعاد الأسباب الغير مرتبطة بالمشكلة .

دراسة الأسباب ذات الأولوية وتحديد أكثرها أهمية .

العمل واتخاذ القرار لتحليل الأسباب ذو العلاقة الأكبر بالمشكلة .

كمثال الأسباب المتعلقة بتنمية وعى العمال والشكل التالى يوضح تصنيف هذه الأسباب :



شكل رقم (16)

يوضح الأسباب المتعلقة بتنمية وعى العمل وبعد أن تم تحديد الأسباب المتعلقة بالمشكلة . يمكن التدريب عليها– لفهمها وتحليل الأنشطة المختلفة الخاصة بها من خلال الأسلوب التالى:-

(ج) خرائط التدفق Flow Charts

وهى تمثيل بيانى للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها ، ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الجديدة للتدريب على فهم المشكلة ، وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة .

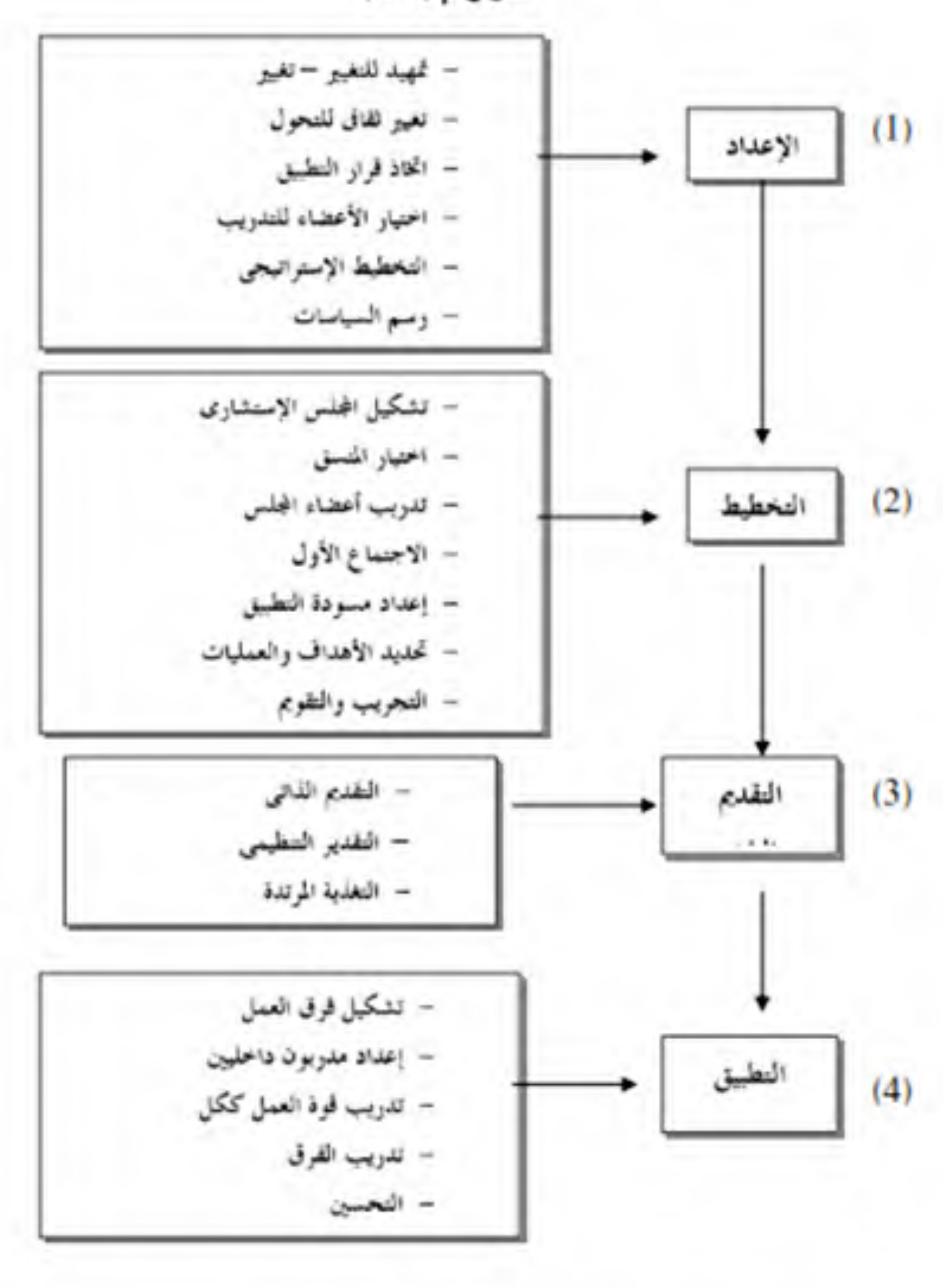
فلتنمية الوعى يمكن أن تمر بالأنشطة والعمليات المتسلسلة كالتالى :-

- تحديد فكرة المشروع [تنمية الوعى لدى العمال]
- اختيار أعضاء من المشرفين والعاملين وتحديد الأدوار والأهداف .
- تقديم أعضاء اللجنة المختارة فى ضوء معايير الجودة من خلال دليل الجودة .
- تقويم أعضاء اللجنة للعروض المقدمة والبحث عن عروض أكثر قيمة لخدمة المشروع .
- الموافقة المبدئية من مجلس إدارة الجودة فى ضوء خطة المؤسسة والمنظمة.
- موافقة أعضاء مجلس إدارة الجودة بشكل نهائى .
- إبلاغ الرسالة لفرق العمل .
- المراقبة والتصحيح والتحسين .

والشكل التالى : يوضح الخريطة التدفقية لمشروع تنمية وعى العمال .

والشكل التالى : يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

شكل رقم (17)


(1)
الإعداد
- تمهيد للتغيير – تغيير
- تغيير الفاق للتحول
- اتخاذ قرار التطبيق
- اختيار الأعضاء للتدريب
- التخطيط الإستراتيجي
- رسم السياسات
(2)
التخطيط
- تشكيل المجلس الإستشاري
- اختيار المنسق
- تدريب أعضاء المجلس
- الاجتماع الأول
- إعداد مسودة التطبيق
- تحديد الأهداف والعمليات
- التجريب والتقويم
(3)
التقديم
...
- التقديم الذاتي
- التقدير التنظيمي
- التغذية المرتدة
(4)
التطبيق
- تشكيل فرق العمل
- إعداد مدربون داخليين
- تدريب قوة العمل ككل
- تدريب الفرق
- التحسين

من المراحل السابقة هناك أمور محددة يجب مراعاتها لكى تسير عملية التطبيق بشكل منسق وهى:-

1. أن خطوات المرحلة الصفرية [الإعداد] تسهل عملية الإنجاز فى المراحل التالية لها ، لذلك تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى " الصفرية " والتى فيها تؤكد الإدارة الاستمرار قد ما فى والموافقة على تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز مرحلة التخطيط .

2. أن تبدأ المرحلة الثالثة " مرحلة التطبيق " مباشرة عقب موافقة مجلس إدارة الجودة الشاملة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة للتطبيق .

3. أن يبدأ فريقى العمل التجريبيين فى البداية مباشرة أعمالها بعد أن يتم توفير الخدمات المساعدة لهما " الخدمات الاستشارية والتدريب " .

4. أن يبدأ مجلس إدارة الجودة بالمؤسسة فى تخطيط الجهود لنشر وتبادل الخبرات داخل جميع المستويات بالمنطمة للإعلان عن قصة النجاح الأولى كدافع وحافز فعال لجميع العاملين للالتزام والرغبة الجادة بتطبيق الفلسفة الجديدة وتحقيق التميز فى الأداء على المستوى الشخصى وعلى مستوى المنظمة ككل .

وبعد النجاح الكامل يمكن تبادل الخبرات بين المنظمة والمنظمات الأخرى للاستفادة فى التحسين المستمر وتحقيق التميز من خلال المنافسة الكاملة .

الفصل الحادى عشر

العولمة وأثرها فى السلوك الإدارى

تمهيد

- مفهوم العولمة
- نشأة العولمة
- آثار العولمة
  - الآثار السلبية
  - الآثار الايجابية
- العولمة وأثرها فى تكوين الأنماط الإدارية
- التكيف الداخلى للمؤسسة فى ضوء مفهوم العولمة
- التكيف الخارجى فى ضوء مفهوم العولمة
- متطلبات التعولم

الفصل الحادى عشر

العولمة وأثرها فى السلوك الإدارى

تمهيد

بات مصطلح العولمة Globalism من أكثر العناوين استخداما فى عصرنا الحاضر بل أكثر قضايا العصر المثارة على نطاق عالمى واسع ، وبدأت كحلم يفرض نفسه ، واعتبره البعض كابوس يتحقق . فلم تنشأ العولمة فجأة ، ولم تلعب الصدفة والمباغتة دورا فيها ، بل كانت أمل صاحب جميع القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية فى تطورها وسيرتها التاريخية .

فلقد اجتاحت ظاهرة العولمة وتيارها السريع الدول والحكومات والبشر وأصبحت على كل لسان ما بين مؤيد لمزاياها ، ورافض يخشى عواقبها الوخيمة ، ومحذر من خطر تجاهلها وباعتبارها واقع حتمى علينا أن نتعامل معه .

مفهوم العولمة

صاحب هذا المصطلح الإنسان فى كافة مراحل تاريخه على هذا الكوكب الذى نعيش فيه ، واستمد اسمه من " الكون " " Global " لتصبح العولمة هى المرادف " للكونية " "Globalism " – باعتبار أن العالم هو الكرة الأرضية باتساع مقاييس حدود الامتداد الجغرافى . وإن كان هذا الكون الفسيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانتماء والولاء للأرض باعتبار أن الأرض أصبحت هى الوطن .

وعلى الرغم من صعوبة تقديم تعريف للعولمة ، إلا أنه يمكن أن نستخدم تعريفا شاملا للعولمة كما قدم المفكر العربى الدكتور إسماعيل صبرى عبد الله :

" هى التدخل الواضح فى الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتبار للحدود السياسية للدول ذات السيادة ، ودون الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة "

ويمكن القول أنها " نظام واحد يجوب ويسود العالم أجمع دون اعتبار للحدود والفواصل السياسية ودون اعتبار للنظم الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية " أى الهيمنة .

من ذلك يمكن تحديد أبعاد العولمة فى :-

- **البعد الاقتصادي : " العولمة الاقتصادية "**

أى نمو وتعمق الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصاديات القومية ويتضح ذلك فى الأسواق العالمية ، وتعمق المبادلات التجارية وإنشاء منظمة التجارة العالمية والتكتلات الدولية

ويبقى تساؤل واضح فى ظل هذه العولمة الاقتصادية . هل سيبقى مفهوم الدولة أم سيتآكل ؟

- **البعد السياسى : " العولمة السياسية "**

ويتحدد بفعل سقوط الشمولية والسلطوية ، والاندفاع نحو التعددية السياسة والديمقراطية وحقوق الإنسان .

ويبقى أيضا سؤال واضح — هل سيكون هناك نظام واحد للديمقراطية ؟ أهو النظام الغربى ؟ أم ستتعدد النماذج والنظم والصياغات ؟

- **البعد الثقافى : " العولمة الثقافية "**

وهو أكثر الأبعاد جدلا . ويتحدد فى شكل العلاقة بين الثقافة الكونية بما تحمله من قيم ومعايير قد تتعارض مع الخصوصيات الثقافية والقيم الذاتية لكل دولة على حدها .

وإذا هذا البعد كان هناك اختلافات وجدل حول أثار الثقافة هل يكون هناك زيادة التقارب الثقافى أم تعميق الفوارق والاختلافات الثقافية ؟ هل ستسمح العولمة بوجود ثقافة عامة أم مجموعة من الثقافات المحلية المتنوعة .

مفهوم العولمة بين التأييد والرفض

- **المؤيدون**

-يركزون على التقدم والايجابيات المادية والثقافة وأسلوب الحكم والنظم السياسية والاقتصادية .

-يعتبرون أن العولمة سوق تغذى الهوية الثقافية

-يعتبرون أن أكثر المجتمعات فى حاجة إلى الانفتاح على الثقافات الأخرى والاستفادة كم من تدفق المعلومات .

- **الرافضون**

-يعتبرون أن سيادة الشركات متعددة الجنسيات ستؤدى فى النهاية إلى تحطيم قدرات الدولة الاقتصادية وخططها التنموية نظرا لسيادة الأسواق العالمية .

-سيؤدى ذلك إلى زيادة الصراعات والنزاعات المهاجمة للدولة مثل المشكلات العنصرية والطائفية والدينية بما ينتج عنه تفتيت الدولة .

-يعتبرون العولمة غزوا ثقافيا وتهديدا للنظم الاجتماعية والقيم الذاتية ويسمح بسيادة قيم القوى العظمى والمسيطرة عالميا .

-يعتبرون أن الغزو الثقافى سيؤدى إلى زيادة القيم الدنيا مثل الجنس والاستهلاك والعنف والفردية والمادية بما ينتج عنه فى النهاية التجهيل الثقافى .

مراحل نشأة مصطلح العولمة :-

نشأ مصطلح العولمة ومر بالمراحل الزمنية المتتابعة التالية

المرحلة الأولى : مرحلة التكوين " الجنينية "

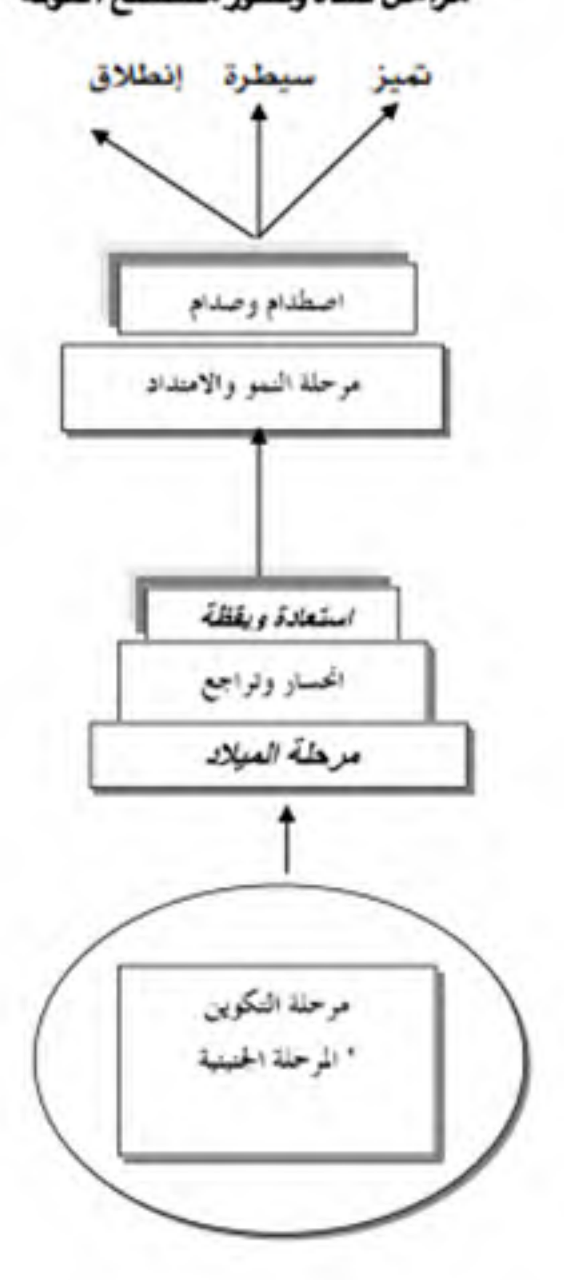
-المرحلة الثانية : مرحلة الميلاد.

-المرحلة الثالثة : مرحلة النمو والتمدد

والشكل التالي يوضح تلك المراحل :-

شكل رقم (18)

مراحل نشأة وتطور مصطلح العولمة



(1) المرحلة الأولى : مرحلة التكوين " الجنينية "

فالعولمة مثلها مثل أى كائن حى يمر بمرحلة تكوين جنينية يكون فيها المصطلح محل فحص ومراجعة . محل نقاش وجدال ، إقناع واقتناع ، مد وجزر ، امتداد وانحسار .

وقد كان مصطلح العولمة قديم قدم الزمن . وقد ظهر ذلك فى فتوحات قدماء المصريين " الفراعنة " فى رحلاتهم إلى بلاد " بونت " الصومال — بلاد الفينيقيين " الشام حاليا " وغزوهم للأمريكتين قبل اكتشافها ووصولهم إليها قبل غيرهم بآلاف السنين . وتطور مفهوم العولمة بمفهوم الغزو العسكرى ، ورغبة أى قائد تاريخى فى تكوين إمبراطورية واسعة وأتضح ذلك فى:-

- الإمبراطورية الإغريقية .
- الإمبراطورية الرومانية .
- الإمبراطورية الأموية الإسلامية .
- الإمبراطورية العباسية الإسلامية .
- الإمبراطورية العثمانية .
- الإمبراطورية البرتغالية .
- الإمبراطورية الأسبانية .
- الإمبراطورية الإنجليزية .
- محاولات السيطرة وتكوين إمبراطورية أوربية .
- الإمبراطورية الروسية واتحاد الجمهوريات الاشتراكية .

- الإمبراطورية الأمريكية ومحاولة اتخاذ أنواع جديدة من الهيمنة .

وقد برزت في هذه المرحلة قضية العولمة من قضايا إنسانية أخرى وبدأت في محاولة صياغة العديد من المفاهيم ومحاولة تنميطها على مستوى العالم ومنها [الألع اب الأوليمبية – جوائز نوبل – إنشاء عصبة الأمم – إنشاء الأمم المتحدة – البنك الدولى – للإنشاء والتعمير – صندوق النقد الدولى]

وفي هذه المرحلة الجنينية تداخلت العديد من العوامل المتشابكة ذات التأثير التفاعلي والتبادلي ومنها :-

-الغزو الاجتماع العسكرى من أجل استلاب الآخرين وفرص شريعة القوم .

-التجارة والتبادل القائم بين الأفراد وبين الشعوب وبين الدول بعضهم البعض لأى مقاومة للعولمة .

-الرؤية والتصور المشترك نحو عالم الغد وتحقيق والقائم على تغيير طبائع البشر وتعديل نظام الدولة .

-الإعلام السريع – والذى يعايش الحدث لحظة بلحظة وسلب الحرية في الفكر.

المرحلة الثانية : مرحلة ميلاد المصطلح

وترجع الإشارات لأولى لميلاد المصطلح منذ السبعينات بعد انتهاء الصراع بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي وانتهت بتفكك الاتحاد السوفيتي والكتلة الاشتراكية.

ثم تلا ذلك انهيار سور برلين وتوحد ألمانيا الشرقية وألمانيا الغربية تحت ضغوط الإدارة الشعبية .

وأيضا انتهاء عمل منظمة الجات وبدء عمل منظمة التجارة الدولية وممارسة أنشطتها في إزالة كافة الحواجز والقيود الفاصلة بين الدول وتعظيم حرية دخول وخروج رؤس الأموال . في الوقت نفسه زيادة الضغط على الحكومات من أجل التنازل عن سيادتها ووفقا لإرادتها . من خلال معاهدات دولية تم التوقيع عليها والالتزام بها والتي أصبح من المستحيل التنصل منها والخروج عنها .

في الوقت ذاته أدى ظهور القطبية الواحدة المتمثلة في السيطرة الأمريكية ، وامتداد مظاهر الثقافة الأمريكية وسيطرة المعلوماتية إلى زيادة الاهتمام بالعولمة والتي تأكدت بثلاث عوامل رئيسية وهي :-

- ساعدت انتشار المعلومات ووفرة البيانات بشكل فوري على توحيد وإيجاد تقارب فكري على مستوى العالم .
- زيادة عمليات تذويب الفواصل والفوارق بين الدول . حتى أصبح العالم سوق واحدة .
- زيادة عمليات التماثل والتشابه والمحاكاة ما بين الدول فيما يتصل بالإنتاج والاستهلاك والخدمات والأفكار – والتسويق والترويج والإعلام والتسعير والائتمان . من كل ذلك تزايد الإحساس وتأكد وجود تيار العولمة .

المرحلة الثالثة : مرحلة النمو والتمدد :

وتتسم هذه المرحلة بالتداخل والتشابك الواضح لأمور الاقتصاد ، والسياسة ، والثقافة ، والاجتماع . وأن تصبح المصالح متداخلة ومتفاعلة ، دون وجود للحدود السياسية بين الدول ، ودون فواصل زمنية وجغرافية ، فالتزامن فوري قائم على " الآن الفعلي " من خلال وسائل الاتصال.

ومن ثم ظهر إلى الوجود كيان كونى جديد ذو انتماءات جديدة ، وقواعد جديدة للتفاعل معه ، وآليات جديدة ، قائمة على الدمج والتكامل وابتلاع الآخرين والسيطرة عليهم وتوجيههم .

وبذلك تتجه العولمة من النسبية إلى المطلق القائم على قبول كل ما لدى الغير ، والاتساع الفكرى لإطلاق طاقات الإنسان الخلاق ، من أجل مزيد من الإبداع والابتكار وتحقيق التفوق.

لقد أثار مفهوم العولمة الكثير من الجدل الاختلاف فى الرؤية وفى الطرح وفى مدلولات الفهم والتحليل ، وما أفرزته من نتائج حتى الآن وردود فعل ما بين التأييد والرفض ، وما بين المدح والذم ، وما بين الإيجاب والسلب ، وما بين الكراهية والترغيب . لذا لابد من عرض سلبيات وايجابيات العولمة .

" آثار العولمة "

فقد حدد المفكر الدكتور محسن أحمد الخضيرى فى ضوء التأييد والرفض للعولمة نوعان من الآثار هما :-

- آثار سلبية ذات مخاوف شديدة
- آثار ايجابية ذات قدرة جذب هائلة .

أولاً: الآثار السلبية للعولمة :-

وتتمثل الجوانب السلبية للعولمة فيما يلى :

أ   سحق الهوية والشخصية الوطنية المحلية وإعادة تشكيلها فى إطار هوية وشخصية عالمية .

أى الانتقال من الخصوصية الخاصة إلى العمومية العامة بحيث يفقد الفرد مرجعيته ويتخلى عن انتمائه وولائه ويتنصل من جذوره . ويتضح ذلك من خلال

مراحل تطور البشرية من أسر وعشائر إلى قبائل ، ثم إلى شعوب ، ثم إلى أقاليم ، ثم إلى ممالك وإمبراطوريات ، ثم إلى دول والآن إلى مجتمع عالمي مفتوح.

وفي الواقع فالإنسان لم يفقد هويته ولم يتخلى عن شخصية في إطار هذه التطورات بل اكتسب هوية وشخصية أكبر ، ولم يفقد جذوره بل يرتكز عليها عند الاختلاف مع من هو مثله من البشر وعندما تسود الأطماع وينزع الجميع نحو التميز العنصري . سحق الثقافة والحضارة المحلية والوطنية ، ويصبح الفرد في حالة من الاغتراب بينه وبين تاريخه الوطني والموروثات الثقافية والحضارية من الأباء والأجداد .

أي فصل الجذع عن الجذور الممتدة وايجاد شكل جديد من أشكال الثقافة العالمية التي صنعها البشر جميعا . وهو ما تصنعه الآن وتقدمه وسائل الإعلام المختلفة من خلال البث المباشر للأقمار الصناعية ، والتي تعيد تشكيل الذاكرة والوعي الخاص بكل البشرية . وتنمية التعامل مع العالم بدون حدود سياسية ، وبدون الانتماء لوطن محدد أو دولة بعينها.

والواقع أن العولمة هي فرصة هائلة لنقل الخصوصية الثقافية إلى نطاق العالم ونشرها بواقعها المتميز وجذب البشر إلى فهمها والاقتناع بها . بل والانتماء إليها .

ب سحق المصالح والمنافع الوطنية

خاصة عندما تتعارض مع مصالح العولمة والمتدفقة في كل المجالات ، ومحاربتها أي قيود تحول بينها وبين ما تسعى إليه . خاصة عندما تكون القوى المناوئة " المضادة " لا تملك الدفاع عن مصالحها وعاجزة عن حماية مكاسبها .

وفى الواقع فإن هذه السلبية " ميزة " فالكيانات الضعيفة الهشة والتى تقوم على هدر الموارد سوف تختفى وتحل محلها كيانات أكثر قدرة على توظيف الموارد وتوظيف الكفاءات المتعددة . ومن ثم يتحقق للدولة الموارد التمويلية اللازمة لها .

ج انتهاك الخاص الوطنى :-

أى تحويل الكيان الوطنى إلى كيان رخو وضعيف خاصة عندما لا يملك القدرة على التحور والتطور وإعادة تشكيل ذاته تكيفا مع تيار العولمة والواقع أن العولمة تزيد تهميش كل ما هو سلبى ، وتزيد التأكيد على كل ما هو ايجابى إنسانى .

د السيطرة على الأسواق المحلية من خلال قوى عليا تزاول سطوتها وتأثيرها على الكيانات المحلية والضعيفة وتحولها إلى مؤسسات تابعة لها

وبذلك تعمل على تحويل كل ما هو محلى ووطنى صرف إلى جزء من كيان عالمى بحت وبصفة خاصة إذا كان قابلا للتعولم . وإن لم يكن فيتم تهميشه وعزله تماما تمهيدا للقضاء عليه .

ه فرض الوصاية الأجنبية باعتبار أن العولمة مصدرها أجنبى.ويتم ذلك على اعتبار أن هذا الأجنبى أكثر تقدما وقوة ونفوذا .

من كل ذلك يمكن أن نستنتج أن العولمة بتناقضاتها سوف تؤدى إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية ، وتراجع خطط ومعدلات التنمية ، وضياع حقوق الإنسان ، وتضخم الفجوات القائمة بين الدول الفقيرة وبين الدول الغنية وازدياد الأغنياء ثراءا والفقراء فقرا . ولكن هل معنى ذلك أن نقف أمامها ، وأن نهرب منها ، أم ينبغى أن ننتبه لها وأن تعالج هذه السلبيات واستخدام العولمة لتحقيق مصالحنا وبشكل سليم ؟ . فإعمال العقل والابتكار والإبداع وسلامة الرؤى سوف تتيح الفرص للاستفادة من هذه السلبيات واستثمارها وتحويلها إلى ايجابيات .

الأثار الايجابية للعولمة :-

(أ) فى المجال الاقتصادى :-

-يتم اعادة تشغيل العالم انتاجا وتسويقا وتمويلا وتنمية بشرية من خلال المؤسسات العالمية بالغة الضخامة .

-وحدة الأسواق العالمية ، ووحدة المقاييس النقدية والسياسية المالية والنقدية المطبقة فى جميع أنحاء العالم .

-تطوير الصناعة والزراعة والخدمات على مستوى العالم وامتصاص الفوارق الموجودة حاليا وتطبيق التجارب الناجحة عالميا .

-التحول من إقتصاد الجزء الخاص ، إلى اقتصاديات المجموع الكلى العام.

-الانتخاب الانتقائى للتفويض إقتصاديا وأهم الأدوات فى ذلك الشركات العالمية النشاط متعددة الجنسيات ذات القدرة التنافسية الفائقة .

-فتح الأسواق أمام المتفوقين يزيد من كفاءاتهم يعمل على تحفيز الآخرين من أجل تحقيق المزيد من التفوق .

-استحداث التكنولوجيا سوف تؤدى إلى التميز فى الإنتاج والإنتاجية وتخفيض التكلفة ، وخفض الأسعار مع تحقيق أرباح مناسبة .

(ب) فى المجال الثقافى

-تؤدى إلى ظهور وعى جديد وإدراك ، ومفاهيم وقناعات ورموز ووسائل ثقافية جديدة تتفق مع روح العصر الجديد .

-زيادة الاتصال والارتباط والترابط بين الأفراد الذين يعيشون المجتمع العالمى الواحد .

-وجود أنظمة امتصاص للتوتر والقلق واختفاء الصراع القائم بين ما هو محلى وما هو عالمى .

-احترام قدرات الأفراد وفتح الباب أمام الإبداع والاختراع وابتكار .

ج فى المجال السياسى

-تعمل على إحلال مجموعة مختلفة من القضايا السياسية العالمية محل قضايا السياسة الدولية القائمة الأن .

-توحيد الجهود السياسية وتوجيهها نحو فكرة العالم الواحد فى ضوء اللاحدود واللافواصل .

د فى المجال الاجتماعى

-تعمل العولمة على إيجاد المجتمع الحضارى المدنى الذى يحقق فكرة الإنسان العالمى .

-تعمل على بناء هيكل من القيم والعادات والتقاليد والقضايا الإنسانية المشتركة تمثل فى مجموعها إطار المجتمع العالمى .

العولمة وأثارها فى تكوين الأنماط الإدارية :-

للعولمة دور هام فى مجال التفعيل الإدارى والذى من خلاله يتم ايجاد اتجاهات جديدة فى التخطيط والتنظيم والتحفيز والمتابعة والرقابة والتقويم . فكل ذلك نتاج لعمل إدارى موحد منظم وفعال يؤدى إلى البحث عن طرق وأساليب وفلسفات جديدة للإدارة وبالتالى يظهر فكر إدارى معاصر ومساير للاتجاهات للعالمية الحديثة ومتطلباتها فى ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة . من هنا مفهوم العولمة يؤدى إلى وجود أنماط إدارية مبتكرة من أهمها :-

-الإدارة الابتكارية

+الإدارة عن بعد

+إدارة المستقبل

+إدارة الأزمات

+إدارة التغيير

+إدارة الوقت

+الإدارة التفاوضية

+الإدارة الجماعية

+الإدارة بالمشاركة فى الربح

+إدارة المزايا التنافسية

+الإدارة بالقيادة

+إدارة التسيير الذاتى

+إدارة الجودة الشاملة – الهندسة الإدارية – وغيرها من نظم الإدارة وأساليبها التى يجو بها الفكر والإدارى من جديد كل يوم .. فى ضوء النظام العلمى الجديد

• كيف يمكن التكيف الداخلى للمؤسسة (المنظمة) فى ضوء مفهوم العولمة .

أما مفهوم العولمة الذى جعل من العالم قرية صغيرة تتأثر بمعدلات متسارعة للأحداث

والمتغيرات سوء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية ، بطبيعة الحال فإن هذا التأثير لمجتمعنا المصرى شأنه فى ذلك شأن جميع المجتمعات النامية .

وهنا يكمن دور السلوك الإدارى فى تعظيم الجوانب الإيجابية لمفهوم العولمة والتقليل ما أمكن من الأثار السلبية.

وبالتالى فإن متخذى القرارات فى المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية وعلى جميع المستويات مطالبون بقرارات من شأنها إيجاد عملية التحديث والتكيف ولكن من خلال تعظيم العوائد الإيجابية وتخفيض الأثار السلبية .

ويمكن أن نستعرض بعض النماذج القليلة التى من شأنها تقديم بدائل متعددة للمدير المصرى – كل فى موقعه وحسب مستواه وبما يتيح له مساحة من الحركة تتسم بالمرونة ولا تمثل له قيدا على فكرة أو نمطه فى القيادة . ومن هذه النماذج :-

1) نموذج العناصر الخمسة

ويرتكز هذا النموذج على العناصر الخمسة التالية

ب دراسة العوامل البيئة المختلفة المؤثرة فى المنظمة

فهناك متغيرات بيئة فرضت تحديات أكثر مما أفرزته من فرص النمو والتقدم وتلك التحديات يجب أن تتعامل معها إدارة المنظمة . ومنها تحدى الجات ، تحدى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التكنولوجى السريع محليا وعالميا.

ج هيكلة المنظمة :-

فى ضوء الهيكل التنظيمى الحالى – هل يمكن مسايرة النظم العالمينة المعاصرة أم ينبغى إعادة الهيكلة وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية – وتحديث نظم الثواب والعقاب السائدة بها .

د النمط القيادى

والذي يتضمن مهارات متعددة لدى مديرى المنظمة – المهارات فنية – وشخصية – ومهارات تكنولوجية – ونظر اتصال متطورة من أجل تشخيص المشكلات واتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء .

ج العمل الجماعى

ويتحقق ذلك من خلال المشاركة على جميع المستويات فى التخطيط التنظيم واتخاذ القرار وحل المشكلات – ورفع القدرة على الأداء داخل فرق العمل .

د التقويم :-

النظر إلى النتائج المحققة فى ضوء الأهداف المرجوة بناءا على مواصفات ومقاييس عالمية .

ويناسب هذا النموذج المنظمات صغيرة الحجم سواء فى حجم العمل أو فى عدد العمالة .

(2) مدخل العناصر السبعة " السبعة إس ".Sevens "s" Approach

ويرتكز هذا المدخل على العناصر التالية :-

(أ) الاستراتيجية Strategy

أى لابد أن تكون لدى إدارة المنظمة فكرة جيدة عما تريد أن تكون عليه فى ضوء مفهوم العولمة . وقد توجد صعوبات كبيرة فى ترجمة ذلك بشكل مكتوب . ولكى توضع استراتيجية خاصة بكل منظمة لابد ان تكون استراتيجية قابلة للتطبيق فى الواقع العملى لذلك لابد أن تبنى الاستراتيجية على التدريب لكافة الأفراد العاملين وبصفة مستمرة على جميع المفاهيم والأساليب التى تتحدد يوما بعد يوم .

(ب) الهياكل Structures

إن لم تكن النتائج والمخرجات للمنظمة على درجة عالية من الكفاءة والكفاية والجودة . فيمكن إعادة الهيكلة التنظيمية وتغيير المهام والمستويات . ويتم إعادة الهيكلة على المستوى المؤسسات الكبرى المتعددة المواقع والفروع التابعة لها .

أما إعادة هيكلة المؤسسات والمنظمات المتوسطة والصغيرة ليمكنها مواجهة التغييرات العالمية ، يعنى استحداث خطوات عمل تشمل الانفتاح على المجتمع المحلى والعالمى وتهيئة المناخ المواكب لفاعلية العمل .

(ج) النظم Systems

يجب إعداد نظم جديدة وتطبيق معايير جديدة للمواكبة والتطوير وفى حالة الفشل فلابد من اللجوء إلى جهات استشارية أعلى أى هيئات متخصصة .

(د) العاملون Staff

العاملون بكافة مستوياتهم فى أى مؤسسة هم أكثر الموارد البشرية أهمية وفاعلية لذا لابد من وجود برامج تدريب مستمر لكافة العاملين بما يتناسب مع التوصيف الوظيفى والأهداف المرجوة . لتطوير مهاراتهم وقدراتهم واستثمار طاقاتهم فى تحقيق التطوير المنشود .

(هـ) المهارات Skills

فتدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات واكتساب المعارف والمهارات يعتبر أمرا هاما . حتى تصبح القوى العاملة كلها مدربة ولديها القدرة على المعرفة والإبتكار والابداع ، وتحرير طاقاتهم من كثير من القيود والضغوط الرسمية والنفسية بما يمكن من مواجهة التحديات التى تعوق الأداء الفعال .

(و) النمط Style

وفى هذا العنصر يقترح أن يكون نمط الإدارة الذى يقود العاملين فى جميع أرجاء التنظيم من الأنماط الفاعلة الحديثة يراعى فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين العاملين

وتوجيه جهودهم نحو التعاون المشترك والعمل كفريق لزيارة روح الفاعلية وكفاءة الأداء .

(ز) القيم المشتركة Shared Values

ويؤكد هذا العنصر على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر قيمة المنتج النهائى وتحديد نظام

قيم العمل الحالية واستبدالها بثقافة وقائية جديدة فى مجال العمل وعزلها فى نفوس العاملين وتلافى القيم السلبية من أجل التحسين المستمر ومواكبة العولمة وبما يتناسب مع قيم مجتمعنا وهويتنا المصرية .

وفى ضوء ذلك يمكن التكيف الداخلى وامتلاك القدرة على مسايرة العولمة بفاعلية وكفاءة .

- **كيف يمكن التكيف مع العالم الخارجى فى ضوء العولمة**

1 تطوير مجموعة متكاملة من السياسات الحكومية الإدارية والمالية والنقدية لدعم النشاط الاقتصادى الصناعى والزراعى والخدمى ، والتعليمى والثقافى والصحى والتكنولوجى .

2 يحتاج جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة لمواكبة التغيير السريع فى تكنولوجيا المعلومات ووسائل

الاتصال فى شتى المجالات لتأهيل المواطنين لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة.

3 التنسيق الكامل بين الإدارات والهيئات المعنية بتصميم السياسات الصناعية والزراعية والتجارية .

4 إنشاء معاهد متخصصة تتولى تخريج كوادر من المديرين الأكفاء فى مختلف المجالات ، التسويق ، الإنتاج ، والمراقبة وغيرها . فلا يمكن الاعتماد على الغير فى هذا الشأن .

5 إيجاد مجموعة من الخبرات فى مجال حماية مؤسساتنا ومنتجاتنا والدفاع عن مصالح السوق من مخاطر الإغراق وخفض الأسعار .

6 إنشاء سوق عربية مشتركة وتسهيل إنتقال رءوس الأموال بين الدول العربية وتبادل المزايا التجارية .

7 إحداث تغيير فعال لايجاد كوادر من المديرين تحتوى على مزيج متكامل ومركب من القدرات الإدارية والتى أهمها :-

-القدرة على تحليل وتفسير التغييرات البيئية .

-التسلح بالمداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ، الهندسة الإدارية .. وغيرها من أجل تحديث وتطوير مستمر للتحديات السوقية .

-القدرة على تحليل اتجاهات المنافسة فى الأسواق الحالية .

-القدرة على تصميم جاذب للمنتج واستراتيجيات التسعير ، والترويج والتوزيع بما يتناسب مع توقعات العملاء وتوجهات المنافسين .

8 تعزيز واستقطاب القدرات العقلية للتفكير الابتكارى لتوضيح الرؤى المستقبلية والرسالة والأهداف المرجوة .

9 القدرة على استحداث أساليب التطوير التنظيمى الفعالية .

- **متطلبات التعولم**

إن العولمة كتيار له توجهاته ، وله رؤيته ، وله قواه المؤثرة التى تتطلب من كل دولة قوة ترغب فى التعولم إلى ما يلى :-

أولا : كسر الحواجز

كما أكد المفكر د/ محسن أحمد الخضيرى إن الانشغال فى تأمل أوراق وأغصان وجذوع غابة كثيفة متشابكة لا يجعلنا نخترق الغابة ، بل قد يجعلنا نمتنع عن الدخول فيها ، ونفقد القدرة على تحديد الاتجاه ، والرغبة فى التحرك من المكان الذى وقفنا فيه . لذا ينبغى :-

-كسر الحاجز النفسى القائم والناتج عن الخوف من مجاهيل المستقبل .

-كسر حالة الجمود والتحجر والتى تؤدى إلى العجز والكسل والتراخى .

-كسر حالة التردد والتضارب والتخبط المدمرة للإمكانيات والمبددة للطاقات والمهددة للوقت .

-كسر قيود موت المشاعر وكبت العواطف وتزييف المواقف التى تقف دون عملية العولمة.

ثانيا :- انتقاء المثل والقدوة من أجل التعولم الآمن المستمر .

أى اختيار المثل والقدوة بما يتناسب مع هويتنا وقيمنا وبيئتنا فهو الموجه والرقيب والذى يحكم الاتجاه السليم نحو العولمة ويتحقق ذلك من خلال :-

اختيار النموذج والمثل والرمز الذى سيتم التوجه به إلى العولمة .

-استيعاب تناقضات العولمة ليمكن التحكم فى صراعات العولمة ومواجهاتها.

ثالثا : هندسة العولمة

أى بناء قواعد وأسس استراتيجية هائلة تشارك فيها جميع القوى الوطنية من أجل تحقيق التفوق والتميز للإقتصاد الوطنى ويتم ذلك من خلال :-

- جودة عمليات التخطيط ، والتنظيم – والتوجيه ، والتحفيز ، والرقابة .
- تحديد المسارات والطرق والأهداف للإتجاه نحو العولمة .
- امتلاك الأدوات والأساليب المناسبة للتعولم .
- استخدام المناهج والمداخل الإدارية الحديثة لإمتلاك قوى التعولم .
- وضع تصور لبناء هندسة دقيق متتابع المراحل ، متكامل الأدوار لإمكانية الدخول إلى نطاق العولمة الفعالة والايجابية بما يضمن العمل الدائم والمستمر فى عصر مستجد ومتجدد دائماً .

رابعا : امتلاك قوى الإبداع المستمر

فامتلاك العقول والمواهب المبدعة سوف يكون أكبر مصادر القوة فى عصر العولمة – قوة لاتغالى فى السلبيات ولا تتجاهل الإيجابيات والبحث عن منهجية أفضل وأسرع للتوافق المستمر والدائم مع العولمة بدلا من :-

- العناد لدرجة المكابرة
- التمسك بالجهل لدرجة الانغلاق .
- الإصرار على التقوقع لدرجة العزلة والتلاشى .
- التفريط فى فرص التقدم لدرجة الفقر والعدم
- ممارسة القهر والعنف لدرجة إهدار الحياة .

لذا كان لابد من وجود النخبة والصفوة العلمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة ومعدلات أعلى للنمو لمسايرة تيار العولمة بما يتوافق مع هويتنا وقيمنا .

فكثيرا من القوى التى نراها الآن وتبهرنا بإنجازاتها والتى تعتبر متقدمة وفقا لمقاييس عصرنا الحالى . هى فى الواقع مازالت تتعولم وما زالت فى المراحل البدائية للعولمة . ومظاهرها الحالية ما هى إلا مقدمات لأوضاع جديدة مازالت تتشكل ولم تتحدد ملامحها الكاملة بعد .

إن آثار العولمة لن تقف عند التعامل مع محددات الحاضر ، بل سيكون تأثيرها إحداث المفاجآت . ومجتمع العولمة الذى نعيشه الآن ليس قادرا على حل مشكلات وتحديات الحاضر ، وتتمثل قدرته فى صنع واستحداث طموحات وآمال وأهداف جديدة للمستقبل . سوف يفرز آثار أخرى أبعد ما تكون على التحديد الآن ، سواء من حيث ماهيتها أو من حيث مآلها أو من حيث من سيتأثر بها وحجم ونوع وشكل هذا التأثير ، " ولا ندرى ماذا يخبئ لنا الغد ؟ "

المراجع العربية

1 ابتهاج مصطفى عبد الرحمن : " إدارة التغيير الإستراتيجى " - العربية للنشر - القاهرة 1999 .

2 إبراهيم السيد جاد الله : " المنهج السلوكى فى الإدارة " - مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر ، بنها - 1983 .

3 إبراهيم محمد مهدى : " تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى تصميم برامج التعليم الإدارى - المؤتمر العلمى المستوى الثانى تطوير التعليم الجامعى " - كلية التجارة - بنها - جامعة الزقازيق - 11 ، 12 مايو 1997

4 إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون - أصول الإدارة - دار الحريرى للطباعة والنشر - القاهرة - 1996 .

5 أحمد رشيد - عطية حسين أفندى : مقدمة الإدارة ، دار النهضة العربية القاهرة 1995 .

6 أحمد إسماعيل حجى : " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية " - ، دار النهضة العربية ، القاهرة - 1994 .

7 أحمد سيد مصطفى : " إدارة الجودة الشاملة - ركيزة أساسية لنجاح الإستثمارات والمنظمات العربية " - مؤتمر استراتيجيات الإستثمار فى مصر - كلية التجارة - بنها - 3 ، 4 مايو - 1995 .

8 أحمد سيد مصطفى : " المدير فى البيئة المصرية " : الأنجلو المصرية - القاهرة 1996 .

9 أحمد سيد مصطفى : " إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن 21 " - مرجع سابق .

10 أحمد عبد اللحلح : "السلوك التنظيمي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2004.

11 أحمد محروس محرم : " إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم – التطبيق – الوسائل المستخدمة – استراتيجيات التغيير " ، – مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير ، – القاهرة – 1994 .

12 إسماعيل محمد دياب : " الإدارة المدرسية " – دار الجامعة الجديدة للنشر – الإسكندرية – 2001

13 السيد أمين شلبي : " العمل الثقافي العربي المطلوب للتعامل مع العولمة " – جريدة الأهرام المصرية – 10 أغسطس 2003 .

14 السيد الشحات : " الصراع القيمي لدى الشباب ومواجهته من منظور التربية الإسلامية " دار الفكر العربي ، القاهرة – 1988 .

15 توماس . ل . كويك : " بناء فريق عمل ناجح " – مكتبة جرير – الرياض – السعودية ، 1999 .

16 جان دنكان : " أفكار عظيمة في الإدارة – دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري " ترجمة محمد الحديدي – الدار الدولية للنشر ، القاهرة ، 1991 .

17 جراهام جيبس – آلان جينكيز : " كيف نحافظ على الجودة رغم نقص الموارد" – تلخيص وعرض المركز القوى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة – 1999 .

18 جوزيف . ب . ستراوب : " المدير الجديد الناجح " – سلسلة العمل بذكاء – الجمعية الأمريكية للإدارة – مكتبة جرير ، الرياضة ، السعودية – 1999.

19 جوزيف – جابلونسكى : " إدارة الجودة الشاملة – نظرة عامة " الجزء الثانى – ترجمة عبد الفتاح نعمان – مرجع سابق .

20 جون مارش : " إدارة الجودة الشاملة – أدوات التطبيق الجودة الشاملة " مترحمة عبد الفتاح النعمانى – مرجع سابق .

21 حسين حمادى : " العلوم السلوكية – حوار مع الفكر العربى " مكتبة عين شمس – القاهرة 1987 .

22 حوفوس مدنى : " الطريقة إلى إعادة اقتراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة " ، القاهرة - 1996.

23 حمدى أمين عبد الهادى : " إدارة شئون موظفى الدولة – أصولها أساليبها – تطبيقاتها . " دار الفكر العربى ، القاهرة ط3 ، د . ت .

24 خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد : " إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات على القطاع الصحى " ، الرياض ، 1418 هـ ، 1997م

25 ويتشارد . ل . وليامز : " أساسيات إدارة الجودة الشاملة " سلسلة العمل بذكاء ، مكتبة جريد ، الرياض ، 1999.

26 ذكى محمود هاشم : " الإدارة العلمية " ط3 ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1988.

27 زين العابدين دوريش : " تنمية الإبداع – منهج وتطبيقه " – دار المعارف القاهرة ، 1983.

28 سامح عبد المطلب إبراهيم عامر : " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء إدارة الجودة الشاملة " رسالة دكتوراة – كلية التربية جامعة المنوفية 2002.

29 شاكر محمد فتحى : " إدارة المنظمات التعليمية " دار المعارف القاهرة ، 1996.

30 سمير محمد يوسف : " إدارة المنظمات الأسس والنواحى التطبيقية " ، ط2 ، دار الفكر العربى ، القاهرة – 1983 .

31 سيد الهوارى : " الإدارة – الأسس والأصول العلمية " مكتبة عين شمس ، القاهرة – 1992 .

32 سيد الهوارى : " المدير الفعال دراسة تحليلية لخمسة أنماط من المديرين " مكتبة عين شمس ، القاهرة – 1992 .

33 صديق عفيفى : " محاضرات فى العلوم السلوكية " مطبعة الولاء شبين الكوم – 1982.

34 صديق عفيفى : " الجودة الشاملة فى الجامعات " – لماذا وكيف ؟ المؤتمر العلمى السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة " مرجع سابق .

35 صديق عفيفى – مصطفى محمود أبو بكر : " السلوك التنظيمى – مدخل متكامل – الفرد الجماعة – المنظمة "، دار النهضة العربية ، القاهرة – 1996.

36 صديق عفيفى – مصطفى محمود أبو بكر : " التفاوض فى الحياة والأعمال " – مطبعة الولاء بشبين الكرم ، 1999.

37 صلاح الدين أحمد جوهر : " مدخل إدارة وتنظيم التعليم " دار النهضة العربية للطباعة ، والنشر – القاهرة – 1984.

38 عادل الشبراوى : " الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 المقارنة المرجعية ، العربية للإعلام ، شعاع ، القاهرة – 1995.

39 عبد الحكيم أحمد خزامى : " من اتخاذ القرار مدخل تطبيقى " ، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة إبن سينا للنشر – القاهرة – 1999 .

40 عبد الحكيم أحمد خزامى : " التخطيط الإستراتيجى – بناء المنظمة الذكية فى القرن 21 " ، مكتبة ابن سينا للنشر – القاهرة 2000

41 عبد الغفار حنفى – عبد السلام أبو قحف : " تنظيم وإدارة الأعمال " الدار الجامعية – الإسكندرية 1994 .

42 عبد الفتاح دياب حسين : " طريقك إلى الإدارة الفعالة " المؤسسة العربية للطباعة والنشر ، القاهرة – 1998 .

43 عبد الكريم درويش – ليلى تكلا : " أصول الإدارة العامة " ، الأنجلو – القاهرة 1972 .

44 عبد الله أمين جماعة : " إدارة السلوك البشرى " ، مطبعة الولاء – شبين الكوم ، 2000

45 عبد الله عبد الحى موسى : " علم النفس التربوى " ، دار الثقافة العربية للطبع والنشر – القاهرة – 1981 .

46 على السلمى : "السلوك الإنسانى فى الإدارة" مكتبة غريب – القاهرة د.ت

47 على السلمى : " الإدارة المعاصرة "، مكتبة غريب ، القاهرة ، د . ت

48 على السلمى : " الإدارة العلمية " ، دار المعارف ، القاهرة ، 1970

49 على السلمى : " الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد " ، مكتبة غريب ، القاهرة ، د . ت

50 علي السلمي : " الإدارة المصرية – رؤية جديدة " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1979.

51 علي محمد عبد الوهاب : " العنصر الإنساني في الإدارة " مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1980.

52 علي محمد عبد الوهاب و ، أحمد محمد عبد الله : " الإدارة مدخل بيئي " ، كلية التجارة جامعة ، عين شمس ، 1989.

53 عمر الجوهري : " الإدارة " الطوبجي للطباعة ، والنشر ، القاهرة ، 1984.

54 فاروق السيد عثمان : " قوى إدارة التغيير في القرن الـ 21 " – دار الوفاء المنصورة ، 2000.

55 فؤاد أحمد حلمي – نشأت فضل " مفهوم الجودة الشاملة ، بالتعليم الثانوي ، مجلة كلية التربية الأزهر – ع 76 ، ديسمبر 1998 .

56 فيفيب أتكنسون : " إدارة الجودة الشاملة – والتغيير الثقافي – الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة " ترجمة عبد الفتاح نعمان – مرجع سابق .

57 كمال حمدي أبو الخير:"عناصر الوظيفة الإدارية"،مكتبة عين شمس القاهرة د.ت .

58 محسن أحمد الخضيري : " إدارة التغيير – مدخل إقتصادي للسيكلوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق " ، الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1993.

59 محسن أحمد الخضيري : العولمة – مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة – 2001 .

60 محمد توفيق ماضى : " إدارة الجودة الشاملة – مدخل النظام المتكامل " دار المعرف – القاهرة 1995.

61 محمد عبد القادر حاتم : " الإدارة فى اليابان " ، وكيف نستفيد منها ، الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – 1990 .

62 محمد أحمد أبو النور : " أسلوب النظم كمدخل استراتيجى لدراسة المعلومات والمنظمات " – ، المجلة العربية للمعلومات ، المنظمة العربية للتربية والثقافة ، والعلوم ، القاهرة ، ع3 ، يونيو 1979.

63 محمد محمد إبراهيم : " السلوك الإنسانى فى التنظيم " مطبعة الولاء – شبين الكوم ، 1994 .

64 هدى سيد لطيف : " الأسس العلمية للإدارة " ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995.

65 وليم . ر . تريسى : " تصميم نظم التطوير والتدريب " ، ترجمة سعد أحمد الجبالى ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، السعودية 1990 .

المراجع الإنجليزية

1- Berry, Thonas . H . " Managing . the T.Q . trans formation New york . Mc. Graw. Hill, 1991.

2- Bradly and Hill, " After Japan : the Quality circle Trans plant and productive Efficiency ." British Jurnal of Industrial Relations, sep. 1983.

3- Brain . E . Mansir . R . Schacts, " Total Quality Management Implemention, " logistic Institute – Gold sboro – Road, Mary land, Auguct, 1989.

4- Gregory . G . Lozier & tepter . J . Deborah, " six Foundations of . T.Q.M. In Higher Education." New Directions for Institual Research. No . 71 San Francisco, Jossey, Bass : 1993.

5- Johnis . Oakland, " T.Q.M." oxford Hemann, professional publishing , Ltd, 1984.

6- Johnis . Oakland, " T.Q.M., text with cases" martins . Ltd . British-Library, 1996.

7- Lam. K.D. and others : " T.Q : Atext Book of strategic – Leader ship and planning" Clorado springs, Air Academy press, 1991.

8-Pascal . T. and Antony . G . " the Art of Japanese management" Simon and Shyster – New York . 1981.